

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA**



**CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE  
TACNA. PERIODO 2022**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Judith Karina Tesillo Apaza**  
**ORCID: 0000-0001-9506-7109**

**Asesor:**

**Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola**  
**ORCID: 0000-0001-6850-5759**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA**

**TACNA - PERÚ**

**2023**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA**

**Tesis**

**CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2022**

Presentada por:

Bach. JUDITH KARINA TESILLO APAZA

Tesis sustentada y aprobada el 09 de noviembre de 2023, ante el siguiente jurado examinador:

Presidente : Dra. Eloyna Lucia Peñaloza Arana

Secretario : MSc. Gisela Del Rosario Delgado Barreda

Vocal : Dra. Evelin Trinidad Montero Zuñiga

Asesor : Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Judith Tesillo, en calidad de egresado de la Maestría en Contabilidad, Tributación y Auditoría, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 46025332, soy autor de la tesis titulada:

“Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022”, con asesor: Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

### DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Contabilidad, Tributación y Auditoría, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro que, después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 21% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha trabajado con los 80 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Universidad Privada de Tacna, evidenciándose que la información presentada es real, y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivadas.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a la escuela de postgrado de la Universidad Privada de Tacna, cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la Universidad y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado; asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello, en favor de terceros, con motivos de acciones, recriminaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrase causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 09 de Noviembre de 2023.



---

Bach. JUDITH KARINATESILLO APAZA  
DNI: 46025332

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la virgencita por darme la fortaleza para seguir adelante y ser resiliente, que con su bendición ha guiado mi vida, inculcando sabiduría, cristalizando uno de mis grandes anhelos como es el éxito profesional por el cual estoy muy agradecida.

A mi madre, pareja y familia por ser mi fortaleza y apoyo para lograr mis objetivos.

A todas las personas que han confiado en mí, para continuar con este trabajo de investigación, a todas ellas muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

La presente tesis representa parte de una etapa muy importante en mi vida profesional, es por eso que dedico con agradecimiento a mi madre Juana, a mi pareja Jhon, a mis hermanos Gladys y Percy por su paciencia y apoyo constante, porque son mi fuerza e ímpetu para seguir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.2.1 Problema principal	6
2.2.2 Problemas secundarios	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 Alcances	7
1.5. OBJETIVOS	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	9
2.1.1 Antecedentes Internacionales	9
2.1.2 Antecedentes Nacionales	9
2.1.3 Antecedentes Locales	10
2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	12
2.2.1. Control Interno	12
2.2.2. Gestión Administrativa	37
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS	70
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	76
3.1. HIPÓTESIS	76
3.1.1. Hipótesis General	76
3.1.2. Hipótesis Específicas	76
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	77
3.2.1. Variable Independiente:	77
3.2.2. Variable Dependiente:	78
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	79

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	79
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	79
3.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	79
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	79
3.7.1. Población	79
3.7.2. Muestra	80
3.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	80
3.8.1. Técnicas de recolección de datos	80
3.8.2. Instrumento para la Recolección de Datos	81
3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS	81
CAPITULO IV:	82
RESULTADOS	82
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	82
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	83
4.2.1. Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach	84
4.2.2. Pruebas de Normalidad	85
4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	87
4.3.1. Control Interno	87
4.3.2. Gestión Administrativa	102
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA	117
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	117
4.5.1. Hipótesis General	117
4.5.2. Hipótesis Específicas	119
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	124
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1. CONCLUSIONES	128
5.2. RECOMENDACIONES	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	135
ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	136
ANEXO N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	137
ANEXO N° 3: CUESTIONARIO	138
ANEXO N° 4: BASE DE DATOS -	140
ANEXO N° 5: VALIDACIÓN DE EXPERTOS	141
ANEXO N° 6: PROPUESTA	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente	77
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente	78
Tabla 3 Población de trabajadores de la Universidad Privada de Tacna	80
Tabla 4 Escala de Medida	82
Tabla 5 Resumen del Procesamiento de los Casos (Variable Independiente)	84
Tabla 6 Estadísticos de Fiabilidad (Variable Independiente)	84
Tabla 7 Resumen del Procesamiento de los Casos (Variable Dependiente)	84
Tabla 8 Estadísticos de Fiabilidad (Variable dependiente)	85
Tabla 9 Resumen del Procesamiento de los Casos	85
Tabla 10 Estadísticos de Fiabilidad (Variable Independiente y Dependiente)	85
Tabla 11 Pruebas de normalidad – variable independiente y dependiente	86
Tabla 12 El personal muestra una actitud de apoyo a la entidad.	87
Tabla 13 Se viene cumpliendo adecuadamente la normatividad vigente.	88
Tabla 14 El personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias.	89
Tabla 15 Cuenta con análisis y manejo de riesgos, para su implementación	90
Tabla 16 Se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización	91
Tabla 17 Se cuenta con los controles adecuados para la prevención.	92
Tabla 18 Considera adecuados los niveles de organización.	93
Tabla 19 Tiene procedimientos para implementación de políticas internas	94
Tabla 20 Los archivos son conciliados con la documentación necesaria.	95
Tabla 21 Se cuenta con una adecuada calidad de información.	96
Tabla 22 Existe una efectiva comunicación con los empleados.	97
Tabla 23 Clasificación de información garantiza cumplimiento de objetivos	98
Tabla 24 El monitoreo, reduce los riesgos y evita efectos antiéticos.	99
Tabla 25 Efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad	100
Tabla 26 Se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna.	101
Tabla 27 La planificación garantiza la competitividad de la Universidad	102
Tabla 28 La planificación es indispensable para cumplimiento de objetivos.	103

Tabla 29 La planificación es flexible y promueve el éxito en la Universidad.	104
Tabla 30 La buena distribución de áreas de trabajo genera buen desempeño.	105
Tabla 31 Considera que existe un adecuado trabajo en equipo	106
Tabla 32 Se asignan al personal las funciones para un buen desempeño	107
Tabla 33 Se le asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación	108
Tabla 34 Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.	109
Tabla 35 La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores	110
Tabla 36 Se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores	111
Tabla 37 Se corrige oportunamente los errores y desviaciones	112
Tabla 38 Elabora plan de mejora para minimizar riesgos en las operaciones.	113
Tabla 39 Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido	114
Tabla 40 Los colaboradores se preocupan por los intereses de la entidad.	115
Tabla 41 Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo	116
Tabla 42 Correlaciones – Hipótesis General	118
Tabla 43 Correlaciones – Primera hipótesis específica	119
Tabla 44 Correlaciones – Segunda hipótesis Específica	120
Tabla 45 Correlaciones – Tercera hipótesis Específica	121
Tabla 46 Correlaciones – Cuarta hipótesis Específica	122
Tabla 47 Correlaciones – Cuarta hipótesis Específica	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Objetivos de Control Interno	18
Figura 2	Objetivos y componentes del Marco Integrado de Control Interno	19
Figura 3	Descripción de objetivos en sus categorías	20
Figura 4	Componentes del COSO	22
Figura 5	Temas y objetivos para la evaluación del riesgo	27
Figura 6	Los 5 componentes del Control Interno	37
Figura 7	Las etapas del proceso administrativo	40
Figura 8	Fases, etapas y elementos del proceso administrativo	41
Figura 9	Tipos de planeación	42
Figura 10	Plan Estratégico	43
Figura 11	Etapas de la organización	44
Figura 12	Tipos de organigramas	46
Figura 13	Proceso de dirección	47
Figura 14	Técnicas para tomar decisiones	49
Figura 15	Principios de dirección	50
Figura 16	Principios de dirección	51
Figura 17	Proceso de planeación estratégica	53
Figura 18	La administración en distintos niveles de la organización	54
Figura 19	La planeación táctica	57
Figura 20	Tipos de planes operativos	58
Figura 21	Tipo de departamentalización	59
Figura 22	Organizaciones Verticales Frente A Planas	60
Figura 23	Pasos en el proceso de delegación	61
Figura 24	El propósito del control	64
Figura 25	Niveles de control	65
Figura 26	Pasos en el proceso de control	67
Figura 27	El personal muestra una actitud de apoyo a la entidad.	87
Figura 28	Se viene cumpliendo adecuadamente la normatividad vigente.	88

Figura 29 El personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias.	89
Figura 30 Cuenta con análisis y manejo de riesgos, para su implementación	90
Figura 31 Se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización	91
Figura 32 Se cuenta con los controles adecuados para la prevención.	92
Figura 33 Considera adecuados los niveles de organización.	93
Figura 34 Tiene procedimientos para implementación de políticas internas	94
Figura 35 Los archivos son conciliados con la documentación necesaria.	95
Figura 36 Se cuenta con una adecuada calidad de información.	96
Figura 37 Existe una efectiva comunicación con los empleados.	97
Figura 38 Clasificación de información garantiza cumplimiento de objetivos	98
Figura 39 El monitoreo, reduce los riesgos y evita efectos antiéticos	99
Figura 40 Efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad	100
Figura 41 Se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna.	101
Figura 42 La planificación garantiza la competitividad de la Universidad	102
Figura 43 La planificación es indispensable para cumplimiento de objetivos.	103
Figura 44 La planificación es flexible y promueve el éxito en la Universidad.	104
Figura 45 La buena distribución de áreas de trabajo genera buen desempeño.	105
Figura 46 Considera que existe un adecuado trabajo en equipo	106
Figura 47 Se asignan al personal las funciones para un buen desempeño	107
Figura 48 Se le asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación	108
Figura 49 Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.	109
Figura 50 La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores	110
Figura 51 Se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores	111
Figura 52 Se corrige oportunamente los errores y desviaciones	112
Figura 53 Elabora plan de mejora para minimizar riesgos en las operaciones.	113
Figura 54 Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido	114
Figura 55 Los colaboradores se preocupan por los intereses de la entidad.	115
Figura 56 Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo	116

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar si el control interno influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022. El tipo de investigación del presente estudio es básico, su diseño es no experimental y su nivel es explicativo. La investigación estuvo dirigida a 80 trabajadores; realizándose la validez y confiabilidad de los instrumentos, resultando de alta confiabilidad. Obteniéndose como resultado estadístico un nivel de confianza del 95% que el control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

Mediante la contrastación de hipótesis sobre el nivel de influencia de las dimensiones de la variable control interno sobre la gestión administrativa, se comprobó influencias en valores de menor a mayor rango del 19% hasta 74%. Y a la vez respecto al análisis estadístico descriptivo de las dimensiones de la variable Control Interno los resultados fueron: dimensión ambiente de control a veces con el 60%; dimensión evaluación de riesgos a veces con el 53%; dimensión actividades de control gerencial a veces con el 63%; dimensión Información y comunicación a veces con el 74%; dimensión supervisión y monitoreo a veces con el 50%. Para la variable gestión administrativa los resultados de sus dimensiones fueron: planificación, a veces con el 63%; organización a veces con el 61%; dirección a veces con el 70%; control a veces con el 60%; desempeño casi nunca con el 64%.

**Palabras clave:** Control interno, gestión administrativa

## ABSTRACT

The present investigation has as general objective to determine if the internal control influences the administrative management of the Production Centers of the Private University of Tacna, period 2022. The type of investigation of the present investigation is basic, its design is non-experimental. and its level is descriptive correlational. The investigation was directed 80 workers; performing the validity and reliability of the instruments, resulting in high reliability. Obtaining as a statistical result a confidence level of 95% that internal control significantly influences the administrative management of the Production Centers of the Private University of Tacna.

Through the contrasting of hypotheses on the level of influence of the dimensions of the internal control variable on administrative management, influences were verified in values from lower to higher range from 19% to 74%. And at the same time regarding the descriptive statistical analysis of the dimensions of the Internal Control variable, the results were: dimension of control environment sometimes with 60%; risk assessment dimension sometimes with 53%; dimension managerial control activities sometimes with 63%; Information and communication dimension sometimes with 74%; dimension supervision and monitoring sometimes with 50%. For the administrative management variable, the results of its dimensions were: planning, sometimes with 63%; organization sometimes with 61%; management sometimes with 70%; control sometimes with 60%; performance almost never with 64%.

Keywords: Internal control, administrative management

## INTRODUCCIÓN

El principal compromiso como política de calidad de la Universidad Privada de Tacna es la mejora continua de los procesos de gestión, por lo que es fundamental la integración del control interno en el ámbito administrativo, ya que juega un rol muy importante que permite valorar la legalidad, transparencia, eficiencia y mejoras en los resultados de la gestión.

Por consiguiente, el control es fundamental en toda Entidad, por lo que la Contraloría General de la República del Perú, viene fomentando la implementación del control interno en las organizaciones públicas. Por lo tanto así como las empresas públicas esta obligadas por el Estado, las empresas privadas por la economía y la necesidad de incluir formas legales y herramientas de gestión que ayuden a la planeación, la organización, la ejecución y el control de sus procesos para el cumplimiento de metas y objetivos de la universidad, implantándose mecanismos que hagan efectivo un esquema de autocontrol; en ese sentido es necesario valorar en esta presente investigación la importancia de los factores del control interno que influyen en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, con el fin de mejorar la gestión administrativa, mediante la aplicación de normas, métodos y procedimientos enfocados en detectar las posibles desviaciones que puedan existir con el objeto de adoptar anticipadamente las medidas adecuadas.

El contenido del presente trabajo se divide en cinco capítulos: En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, formulación del problema, Justificación de la investigación; objetivos de la investigación; en el Capítulo II se desarrolla los antecedentes, la base teórica de las variables, conceptualización de términos básicos; en el Capítulo III, se desarrolla el Marco de Metodológico, hipótesis, variables, tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, ámbito de la

investigación, Población y muestra, técnicas de recolección de datos y análisis estadístico de datos; en el Capítulo IV se desarrolla los resultados; descripción del trabajo de campo; diseño de la presentación de resultados, presentación de resultados, prueba estadística, comprobación de hipótesis, discusión de resultados; en el Capítulo V, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones. Teniendo como conclusión final que el control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las universidades son uno de los pilares formativos para las generaciones futuras, a diferencia de las públicas; las universidades privadas generan sus propios recursos que consisten en la recaudación directa por matriculas de alumnos, y a la vez obtienen otros ingresos que representan un porcentaje valorado, es decir ingresos que provienen de los centros de producción que se encargan de brindar otros servicios a la sociedad.

La Universidad Privada de Tacna fue creada por los años 1985 y a la fecha ha tenido un crecimiento de población estudiantil en cifras altísimas, por lo que está encaminando planes de mejoramiento paralelos a las universidades del país, de la misma forma la parte administrativa ha ido implementándose.

La Universidad cuenta con Centros de Producción que son los siguientes: Clínica Odontológica, Centro Pre-Universitario, Institución Educativa Verdad y Vida, Instituto de Idiomas, Centro de Terapia y Rehabilitación Física, Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral, Laboratorio de Suelos, cada unidad se encarga de generar sus propios ingresos y de la misma forma sus propios egresos pero en conjunto forman parte valorada de recaudación de ingresos de la universidad, por lo que se debe considerar un estudio al aspecto operativo con el fin de identificar factores que influyen ya sea de forma positiva o negativamente en los resultados económicos obtenidos.

La Dirección General de Administración administra los intereses financieros, en lo que respecta a los ingresos y egresos de los Centros de Producción, pero en la actualidad existe una deficiencia en el control interno por lo que se realizó

un diagnóstico que permitirá mejorar la gestión administrativa de los centros de producción de la Universidad Privada de Tacna.

El control interno es una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o describir deficiencias en cualquier sistema operativo Rodríguez (2009). El control interno es considerado un papel esencial para el éxito de una empresa que aborda los 5 componentes. Por lo que es una herramienta de eficaz ayuda en la operatividad de la gestión administrativa de la Universidad, ya que permite concentrar los esfuerzos de la organización y evitar la dispersión de recursos, y así solidificar la gestión administrativa en las diferentes áreas en cómo están establecidas para poder definir funciones, el control se puede estructurar formalmente a través de organigramas ya que es la columna vertebral y nos dan una visión amplia sobre una empresa,

La importancia del control interno según Claros Cohaila & León Llerena (2012), indica lo siguiente; cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno, el cual deberá ser sofisticado y complejo en función de la complejidad de la organización. Por lo que el control interno debe aportar un grado de seguridad razonable a la alta dirección de la organización, así como a todo al que esté interesado en las operaciones de la entidad, respecto al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; en ningún caso la seguridad será total o absoluta

El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo, y representa una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas

obligaciones. Por otro lado para mejorar los sistemas de control interno algunas organizaciones internacionales han propuesto el modelo de informe emitido por el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), los componentes del COSO, hacen las veces de criterios generales que aseguran la preparación de estados financieros libres de errores materiales o fraude, dentro de niveles de riesgo aceptable, COSO, está conformado por cinco (5) componentes interrelacionados de igual importancia. Cuatro (4) de ellos se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto componente, es decir, el monitoreo, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad.

Los componentes mencionados anteriormente son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividad de control Gerencial, Información y comunicación, Supervisión y Monitoreo

El control interno es reconocido como una mejor práctica para que la administración de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a los grupos interesados en ella. Argandoña Dueñas (2010)

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.2.1 Problema principal**

¿Como el control interno influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022?

### **2.2.2 Problemas secundarios**

- a. ¿Cómo el Ambiente de control influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?
  
- b. ¿De qué manera la evaluación de riesgos influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?
  
- c. ¿Cómo la actividad de control gerencial influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?
  
- d. ¿En qué medida la información y comunicación influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?
  
- e. ¿Cómo la supervisión y monitoreo influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se desarrolló porque es fundamental que la Universidad promueva un adecuado control interno en la gestión administrativa de los Centros de Producción y así conocer los aspectos favorables que conviene y los aspectos desfavorables que hay que contrarrestar, con la finalidad de ayudar a la administración para la toma de decisiones, y a la vez a quienes están estrechamente relacionados con la gestión de los Centros de Producción para un desempeño eficiente y acorde con los propósitos de la Universidad.

Es importante que los Centros de producción cuenten con un sistema de control apropiado, ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión administrativa de los mismos, y por ende ayudó a contribuir en el uso eficiente y eficaz de los recursos de la Universidad.

La investigación es de suma importancia y es fundamental para otras universidades a nivel regional y/o nacional, y como aporte complementario para la administración, así como también para los estudiantes de pregrado y postgrado de estudio superior

### **1.4. Alcances y limitaciones en la investigación**

#### **1.4.1 Alcances**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo aportar conocimiento para mejorar la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

#### **1.4.2 Limitaciones**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, no se tiene limitaciones, se cuenta con la información necesaria y el apoyo de los trabajadores para la respectiva encuesta, con la finalidad de poder evaluar si el control interno

influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar si el control interno influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar si el Ambiente de control influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- b. Determinar si la evaluación de riesgos influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- c. Determinar si la actividad de control gerencial influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- d. Determinar en qué medida la información y comunicación influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- e. Determinar si la supervisión y monitoreo influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Según Grajales Gaviria, Giraldo Pérez, Castellanos Polo, & Cano Bedoya (2022), en la tesis titulada “Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia - Colombia” analiza la forma en que se gestiona el sistema de control interno en las instituciones de educación superior (IES) privadas en Colombia, desde un enfoque administrativo y educativo, tomando como población la totalidad de este tipo de establecimientos educativos.

Según Paredes Bastidas (2018), en la tesis titulada “Evaluación del control interno mediante la metodología coso 2013 al departamento financiero del Instituto Ecuatoriano de seguridad social, Centro de Especialidades Letamendi en el período 2016-2017- Guayaquil, Ecuador” Se diseñó aplicar un modelo de control interno, basado en el método COSO 2013 para el mejoramiento de los procesos contables y para lograr una seguridad razonable en la información contable y financiera de la institución.

#### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Celis & García (2017), en la tesis titulada “*Propuesta para fortalecer el control interno promoviendo la participación de los trabajadores en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque – 2014*” diseñó una propuesta basada en la participación de los trabajadores en el control interno a ser aplicada, que eleve el desempeño de estos en el control interno de la UNPRG, con una orientación a actividades y acciones que conduzcan a la universidad a desarrollar una propia metodología de control interno en el marco de su autonomía y particularidad.

Valdiviezo Gallardo, V. M., Espinoza Zapata, S. A. (2013), en la tesis titulada *“Implementación de un sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo”* ha determinado la existencia de deficiencias del sistema de control interno en el proceso de gestión presupuestaria, las mismas que afectan negativamente el logro de los objetivos institucionales

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

**Candia** (2021) En su tesis para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad, Tributación y Auditoría en la Universidad Privada de Tacna, titulada: *“El Control Interno Y La Gestión Administrativa, En La Municipalidad Distrital De Pocollay, Región Tacna, Año 2019”*, el autor tuvo como objetivo principal determinar en qué medida el control interno influye en la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2019. El tipo de investigación del presente estudio es básico, su diseño de la investigación es no experimental, y su nivel explicativo. La investigación estuvo dirigida a 30 trabajadores; se efectuó la validez de contenido y la confiabilidad de cada instrumento, siendo de alta fiabilidad. Se utilizó el estadístico de regresión ordinal, en la que se analiza la influencia del control interno en la gestión empresarial de la municipalidad distrital de Pocollay, teniendo como resultado, el coeficiente de Nagelkerke, que muestra la influencia del Control Interno de 65.0 % sobre la Gestión Administrativa. Con respecto al nivel de influencia de las dimensiones de la variable control interno sobre la gestión administrativa, mediante la contrastación de hipótesis, mediante la estadística inferencial, se comprobó influencias en valores de menor a mayor del rango del 25.10% hasta el 47%. Asimismo, con respecto al análisis estadístico descriptivo por dimensiones de la Variable Control Interno los resultados fueron los siguientes: dimensión ambiente de control, regular con el 76,0%; dimensión evaluación de riesgos, moderado con el 78,5; la dimensión actividades de control con el 75,2%; la dimensión información y comunicación, regular con 75,21%.; la dimensión supervisión buena con un 53.7%. Para la variable gestión empresarial los resultados de sus

dimensiones fueron: planeación, es regular con el 78,5%; organización, es regular con el 76,9%; la dimensión dirección, regular con el 85,1%; y la dimensión control, es regular con el 82,6%.

**Calizaya** (2020) en su tesis para optar el grado académico de Contador Público en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: “*El control Interno en el Área de Logística y su influencia en la Gestión Administrativa del Grifo de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva del Departamento de Tacna, 2017*”, el autor tuvo como objetivo explicar cómo el control interno en el área de logística incide en la gestión administrativa del Grifo de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva del departamento de Tacna, año 2017, bajo un nivel explicativo entre la variable control interno en el área de logística y la gestión administrativa bajo el tipo de investigación básica, lo que permitió aportar novedosas teorías, las variables de estudio no fueron manipuladas y el diseño fue el no experimental, de tipo transversal o transaccional; por otro lado, la población de estudio con la que se trabajó estuvo constituida por 278 trabajadores de la municipalidad, la muestra es de 31 servidores y funcionarios de la municipalidad, no probabilística con criterios de inclusión, se trabajó con la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario. Para la estadística se utilizó la prueba Rho de Spearman para una muestra no paramétrica, bajo variables categóricas, se determinó una relación significativa directa y fuerte de 0,647 con un valor p de 0,000.

**Quiñones** (2022) en su tesis para optar el grado académico de Contador Público en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: “*El Sistema de Control Interno en el Área de Recursos Humanos y su relación con la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, Tacna 2020*”, el autor tuvo como objetivo determinar de qué manera el sistema de control interno en el área de recursos humanos se relaciona con la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, Tacna 2020, para la investigación se utilizó el tipo de investigación básico de nivel correlacional a fin de buscar la relación entre las variables X1 y X2, el diseño

de investigación desarrollado fue el no experimental de tipo transversal, asimismo, la población de estudio estuvo constituida por 66 trabajadores funcionarios servidores públicos administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana, siendo que la muestra fue el 100 % de la población, es decir, se usó una muestra censal, asimismo, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, de otra parte, las hipótesis se contrastaron mediante la prueba Rho Spearman donde se determinó la existencia de una relación significativa entre el sistema de control interno en el área de recursos humanos y la gestión administrativa con un valor p de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,811.

## **2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Control Interno**

El control interno apareció por primera vez en una obra Montgomery en 1917, aunque para algunos, el primer antecedente se ubica en el estudio “Verificación de Estados Financieros” divulgado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), en 1929. Fonseca Luna (2011)

En 1936, el AICPA desarrollo el primer acercamiento en torno al control interno al señalar en el estudio Evolución y Juicio del Auditor en Relación con el Control Interno Contable lo siguiente: el termino verificación y control interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y otros activos, así como verificar la exactitud del registro en los libros contables. Fonseca Luna (2011)

En 1988, según AICPA, consideró al control interno como un sistema de tres elementos, con la publicación del COSO en 1992, esta declaración de auditoria tuvo que adecuarse al nuevo enfoque del control interno basado en la evaluación del riesgo y en la evaluación de controles, con el fin de ayudar a los auditores en sus tareas de planificación de la auditoria de los estados financieros. Por ellos entre 1995 y 2001 se emiten SAS 79 y SAS 94 bajo el

modelo COSO; proporcionando una visión del control interno más integral. Fonseca Luna (2011)

En el Perú, en abril de 2006 se dio la Ley N° 28716, de Control Interno de las Entidades del Estado, en la cual se desarrolla el marco normativo donde se empezó a definir con mayor precisión los conceptos de control, control interno, sistema de control interno (objetivos y componentes), así como las responsabilidades de las autoridades, funcionarios y auditores frente al control. Claros Cohaila & León Llerena (2012)

Posteriormente, en octubre de 2008, la Contraloría General de la Republica, mediante Resolución N°458-2008-CG, aprobó la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, dando los lineamientos, herramientas y métodos con la finalidad de orientar su efectiva y adecuada implementación. Claros Cohaila & León Llerena (2012)

Legislación comparada sobre Control Interno Argandoña Dueñas (2010)

- a. Costa Rica. Ley 8292, Ley General de Control Interno, decretada por la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. Esta ley establece los criterios mínimos de deberían observar la CGR y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno. (Publicado en la Gaceta No 169 del 4 de setiembre de 2002)
- b. Bolivia, las normas básicas de control interno, son de carácter general y han sido formuladas fundamentalmente sobre la base de la estructura de control interno determinada por el informe COSO; habiéndose fraccionado el componente de monitoreo en las normas generales de supervisión y de calidad de control interno; sirven como marco para

establecimiento de las normas específicas para los sistemas de administración del Estado.

- c. Colombia, el modelo estándar de control interno para entidades del Estado, compuesto por una serie de subsistemas, componentes y elementos de control. Este Modelo se ha formulado con propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.
- d. Panamá, CGR (1998) decreta emitir las normas de control de interno gubernamental para la república de Panamá de aplicación obligatoria, así como las disposiciones necesarias para la integración del control ejercicio por auditorías internas, con el cumplimiento de las atribuciones que la Constitución y la Ley le confieren a la CGR.

La normativa referida al control interno de las entidades públicas del estado, Ley No 27785, ley orgánica del sistema de nacional de control y la Contraloría General de la República, asimismo la Ley No 28716, Ley de Control interno de las entidades del estado y se complementa con la Resolución de Contraloría No 004-2017-CG; Guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades del estado, y la directiva No 006-2019-CG/INTEG en la que establece las entidades ,responsables y funciones, clasificación de entidades según nivel de gobierno , componentes y principios, en especial la estructura en ejes principales de cultura organizacional, gestión de riesgos, supervisión y plazos de implementación del sistema de control interno, la misma que ha sido modificado mediante Resolución de Contraloría No 093-2021/CG/INTEG modifica artículos y anexos e incorpora disposiciones complementarias finales, prorroga el plazo de implementación hasta el mes de mayo del 2021 para elaborar y registrar en el aplicativo informático del sistema de control interno y plan de acción anual y medidas de control para el año 2021.

Según Argandoña Dueña (2010), a nivel regulativo o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta resulta complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

#### **a. Definición**

Según la Real Academia de la lengua española o en sus abreviaturas RAE (2020) establece que el control interno es: Un sistema de instrumentos, métodos y procedimientos, cuya implantación y mantenimiento corresponde al titular de la entidad, programa o actividad que se fiscalizan, que tiene por finalidad garantizar el cumplimiento de las normas que son de aplicación, salvaguardar los activos o recursos, otorgar fiabilidad a los registros contables y garantizar, en general, el buen funcionamiento de la organización (p.1).

Según Argandoña Dueñas (2010) el control interno se define de la siguiente forma:

- Es concebido como un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta cada empresa del Estado. La dirección, gerencia y personal de todo nivel conforman la Administración Institucional y tienen que estar involucrados en este proceso para afrontar los riesgos y para dar seguridad razonable respecto al logro de la misión de la empresa y de sus objetivos institucionales.
- El control interno no constituye un hecho o circunstancia aislada o esporádica, sino una serie de acciones coherentes y coordinadas que están relacionadas con los procesos y actividades de la empresa. Estas acciones

se dan continuamente en todas sus operaciones y son inherentes a la manera en la que la dirección y gerencia administran la organización.

- Comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El informe COSO incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y actualizó los procesos de diseño, implementación y evaluación del control interno. Asimismo, define al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo.

El informe COSO se realizó con la finalidad de:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

Según Fonseca Luna (2011), COSO proporciona una visión del control interno más integral respecto de la definición divulgada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)

Conforme lo expresan los creadores del COSO, el control interno debería ser capaz de proporcionar un nivel de seguridad razonable mas no absoluto, respecto a que los objetivos sobre operaciones, información, y cumplimiento se están logrando, sin perjuicio de asumir el riesgo más apropiado, en el contexto del sector de la industria donde opera la organización.

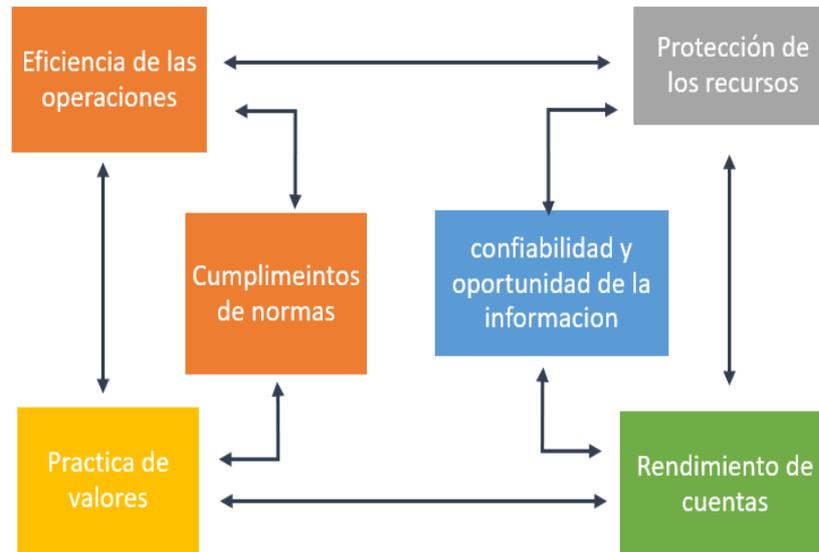
Generalmente, el COSO es representado en una estructura tridimensional que se asemeja al cubo de *Rubik* conformada por: objetivos, componentes y

factores que, interactúan entre sí dentro de la entidad. Al ubicarse los objetivos de control en la línea horizontal superior de la estructura, define los criterios que den ser logrados para que un sistema de control interno funcione efectivamente. Por este motivo, el control interno debería ser diseñado e implementado por la gerencia para tratar los riesgos de negocio y los riesgos de fraude identificados que podrían amenazar los objetivos de la organización, especialmente, aquellos relacionados con la confiabilidad de los estados financieros, ya sea para prevenir que ocurran debilidades materiales, o para detectar o corregirlas luego de su ocurrencia.

Según Fonseca Luna (2011), los objetivos de control se presentan en tres rangos: efectividad y eficiencia en las operaciones; confiabilidad de la información financiera y, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicadas.

Según Claros Cohaila & León Llerena (2012), El Art. 4 de la Ley N° 28716, incluye y amplía los objetivos establecidos en el informe COSO, señalando que las entidades implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- 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.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios de rendir cuenta por los fondos y bienes a su cargo y/o por una misión u objetivos encargados y aceptado.

**Figura 1***Objetivos de Control Interno*

*Nota. Fuentes: Ley N° 28716, de Control Interno de las Entidades del Estado, (Claros Cohaila & León Llerena (2012)*

**b. Objetivos y componentes del Marco Integrado del Control Interno**

Según Fonseca Luna (2011), la tendencia moderna se orienta a representar al COSO en una sombrilla, dentro de la cual, el *Ambiente de Control* es la zona de protección del sistema de control interno por ser el componente de mayor importancia del sistema de control, seguido por el resto de componentes: *Actividades de Control, Evaluación del Riesgo y Monitoreo*. En cambio, el componente *Información y Comunicación* resulta ser el brazo que brinda equilibrio a la sombrilla, dado que proporciona la información necesaria para apoyar los procesos de negocios. Tal como se muestra en la figura 2.

**Figura 2**

*Objetivos y componentes del Marco Integrado de Control Interno*



*Nota.* En la Figura se muestran los objetivos y componentes del Marco Integrado de Control Interno, es decir. El COSO. Fonseca Luna (2011)

Por otro lado Claros Cohaila & León Llerena (2012) indica que el informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes:

- i) eficacia y eficiencia de las operaciones,
- ii) confiabilidad de la información financiera, y
- iii) cumplimiento con leyes y regulaciones.

Asimismo, el Informe COSO para lograr estos objetivos plantea una estructura de cinco componentes:

- i) Ambiente de control,
- ii) Evaluación de riesgos,
- iii) Actividades de control gerencial,
- iv) Información y comunicación, y
- v) Supervisión y monitoreo; cuyo esquema se puede ver en el gráfico siguiente:

**Figura 3**

*Descripción de objetivos en sus categorías*



Para Argandoña Dueñas (2010), el informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en economía, prevenir

pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes:

- 1) ambiente de control,
- 2) evaluación del riesgo,
- 3) actividades de control,
- 4) información y comunicación y,
- 5) supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficacia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Según Fonseca Luna (2011), estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

El sistema de control interno este entrelazado con las actividades operativas y estratégicas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

Cada componente del COSO dispone de un grupo de elementos que describe el significado y rol de cada uno. Existe una fuerte interrelación entre los cinco componentes dado que no operan en forma aislada, sino que interactúan entre sí, dentro de un proceso iterativo y multidireccional, en el que podrían influenciarse entre ellos.

**Figura 4***Componentes del COSO*

<p><b>Ambientes de Control:</b></p> <p>Integridad y valores éticos – Estructura orgánica - Asignación de autoridad y responsabilidades - Competencia de los empleados – Filosofía y estilo de operaciones - Políticas de recursos humanos y procedimientos - Junta de Directores – Comité de Auditoría</p>
<p><b>Evaluación del riesgo:</b></p> <p>Objetivos globales-Objetivos por actividad- Identificación y análisis de riesgos-Gestión del cambio- Riesgo de Fraude</p>
<p><b>Actividades de Control:</b></p> <p>Políticas y procedimientos-Indicadores de desempeño-Controles físicos-Segregación de funciones-Procesamiento de información TI</p>
<p><b>Información y Comunicación:</b></p> <p>Calidad de la información-Efectividad de las comunicaciones internas y externas</p>
<p><b>Supervisión y Monitoreo:</b></p> <p>Monitoreo continuo-Evaluaciones puntuales o autoevaluaciones-Comunicación de deficiencias de control</p>

**2.2.1.1. Ambiente de Control**

Según Fonseca Luna (2011), es el primer componente del COSO y es reconocido como el más importante por ser el “*tono en la cumbre*”, por lo que es considerado la primera línea de defensa en la organización para mitigar los riesgos, un ambiente de control fuerte es la mejor señal que podría brindar una entidad hacia el exterior, debido a que es una poderosa herramienta que opera en la conciencia de las personas y las orienta para hacer siempre lo correcto, es decir respetar las leyes, regulaciones, y normas internas dictadas por la entidad. Sus características más destacadas son:

- El ambiente de control ejerce influencia en el diseño de las actividades y en la determinación de sus objetivos y evaluación del riesgo, al igual que tiene repercusión en el resto de competencias de la estructura de control

interno. También, la influencia se extiende a los sistemas y su funcionamiento.

- La cultura organizacional influye en el ambiente de control, es decir, se extiende a la conciencia del personal para realizar el control.
- Las entidades que disponen un control interno eficaz se esfuerzan por disponer de personal competente y calificado, a quienes inculcan el sentido de integridad y conciencia sobre el control, establecido una actitud positiva desde el nivel más alto de la organización.
- El ambiente de control establece políticas y procedimientos, haciendo hincapié en los valores compartidos y en el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

#### **Elementos del Ambiente de Control:**

- 1) Integridad y Valores Éticos; se refieren a la calidad de las personas que mantienen principios sólidos y tienen una actitud proactiva y correcta en las decisiones que adoptan. La gerencia podría decir mucho acerca de la integridad y los valores éticos en la organización, y de su compromiso que podrá reflejarse en sus expresiones, cuya fortaleza dependerá de las acciones que adopte en el día a día. Sin embargo, el mal funcionamiento de la integridad y los valores éticos en una organización podría afectar el diseño, administración y monitoreo de otros componentes, y con ello, disminuirla calidad del sistema de control interno en su conjunto. Dos son los caminos más efectivos para transmitir en la organización el mensaje ético en un ambiente de control fuerte. En primer lugar, el buen ejemplo que demuestren con sus acciones los miembros de la junta de directores, el director ejecutivo y los gerentes, y, en segundo lugar, la aprobación y divulgación del Código de Conducta.
- 2) Filosofía y el estilo en las operaciones; reflejan el modo de actuar del director ejecutivo y de los gerentes, en torno al manejo de la organización y de su información financiera. El estilo en las operaciones, podría ser prudente o conservador en la realización de sus operaciones

- 3) Competencia del personal; un ambiente de control fuerte debe permitir a la gerencia fijar las competencias básicas del personal para llevar a cabo las actividades, y desarrollar las acciones del entrenamiento que considere pertinentes para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y destrezas.
- 4) Estructura Orgánica – Asignación de autoridad y responsabilidades; brinda la noción de orden en una entidad, al graficar las líneas de autoridad y delimitar los espacios de actuación para que las personas desarrollen sus actividades. Por lo tanto, la estructura organizacional proporciona el marco, dentro del cual, las actividades en una entidad son planeadas, ejecutadas y supervisadas para el logro de sus objetivos.  
La asignación de autoridad y responsabilidad en la organización, generalmente incluye;
  - Establecimiento de jerarquías y el sistema de autorización y procedimientos aplicables.
  - Grado en que las personas y los grupos son alentados para usar la iniciativa al abordar los asuntos sobre los que deben tomar decisiones y resolver problemas.
  - Definición de los límites de autoridad
  - Políticas que describen en forma apropiada las prácticas del negocio.
  - Recursos proporcionados para llevar a cabo las funciones y responsabilidades.
- 5) Política de recursos humanos y procedimientos; regula diversos aspectos de la vida institucional, entre ellos: reclutamiento, contratación. Recompensas, promociones, ascensos y régimen disciplinario y son elementos consustanciales dentro de un ambiente de control fuerte.
- 6) Junta de directores; el rol de la junta de directores es el mecanismo diseñado para prevenir la concentración del poder en manos de un pequeño grupo de altos gerentes, o el sistema de revisión de la compañía que monitorea el plan de negocios y el cumplimiento de los acuerdos adoptados.

- 7) Comité de Auditoría; este comité podía incluir según las particularidades de cada organización a la totalidad o una parte de los miembros de la junta de directores.

Según Argandoña Dueñas (2010), el componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan, el mayor o menor grado de desarrollo de estos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad de desempeño de la entidad. Las normas básicas son:

- 1) Filosofía de la Dirección: refleja una actitud de apoyo permanente hacia el control interno y el logro de sus objetivos, actuando con independencia, competencia y liderazgo, y estableciendo un código de ética y criterios de evaluación del desempeño.
- 2) Integridad y valores éticos: los principios y valores éticos son fundamentales para el ambiente de control de las entidades. Debido a que estos rigen la conducta de los individuos, sus acciones deben ir más allá del solo cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas.
- 3) Administración estratégica: es el proceso de planificar, con componentes de visión, misión metas y objetivos estratégicos. En tal sentido, toda entidad debe buscar tender a la elaboración de sus planes estratégicos y operativos gestionándolos. En una entidad sin administración estratégica, el control interno carecería de sus fundamentos más importantes y solo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.
- 4) Estructura Organizacional: La determinación de la estructura organizativa debe estar precedida de un análisis, que permita elegir la que mejor contribuya al logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de los planes operativos anuales. Para ello debe analizarse, entre otros: i) eficacia de los procesos operativos; ii) la velocidad de la empresa frente a

cambios internos y externos, iii) la calidad y naturaleza de los productos o servicios brindados, iv) la satisfacción de los clientes y/o usuarios, v) identificación de las necesidades y recursos para las operaciones futuras, vi) las unidades orgánicas o áreas existentes; y vii) los canales de comunicación y coordinación, informales, formales y multidireccionales que contribuyen a los ajustes necesarios de la estructura organizativa.

- 5) Administración de recursos humanos: La eficacia del funcionamiento de los sistemas de control interno radica en el elemento humano. De allí la importancia del desempeño de cada uno de los miembros de la entidad y de cuan claro comprenden su rol en el cumplimiento de los objetivos. En efecto, la aplicación exitosa de las medidas, mecanismos y procedimientos de control implantados por la administración está sujeta, en gran parte, a la calidad del potencial del recurso humano con que se cuenta.
- 6) Competencia profesional: La competencia incluye el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.
- 7) Asignación de auditoría y responsabilidad: El titular designado debe tomar acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupen los funcionarios y servidores públicos tienen las responsabilidades de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés en el desempeño de su labor; la asignación de autoridad y responsabilidad debe estar definida y contenida en los documentos normativos de la entidad, los cuales deben ser de conocimiento del personal en general.

Órgano constitución institucional: realizan sus funciones de control gubernamental con arreglo a la normativa del SNC y sujetos a la supervisión de la CGR.

### 2.2.1.2. Evaluación de Riesgos

Según Fonseca Luna (2011) el riesgo, es definido como la probabilidad de que un evento afecte a la entidad, por lo que su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos involucrados que podrían afectar el logro de los objetivos de control interno. Estos riesgos incluyen eventos internos o externos que podrían afectar el registro, procesamiento de las operaciones, al igual que las representaciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Por ello, podría decirse que la evaluación del riesgo en el COSO comprende la identificación y análisis de los riesgos de errores materiales en los estados financieros, y de las fallas que podrían presentarse en las actividades de control.

La evaluación del riesgo se ubica en los controles en el nivel- entidad, y en los controles en el nivel – actividad y podría orientarse en los temas y objetivos que se describen en la siguiente figura.

**Figura 5**

*Temas y objetivos para la evaluación del riesgo*

TEMA	DESCRIPCION
<b>Objetivos globales</b>	* Determinar si los objetivos de la entidad se encuentran expresados con claridad y en forma íntegra, en cuanto a lo que desea obtener las estrategias para conseguirlo.
	* Determinar la efectividad con que los objetivos son comunicados al personal y a la junta de directores.
	* Establecer y analizar la vinculación y coherencia de los objetivos, con las estrategias de la entidad y consistencia con los planes de negocios y estratégicos, y el presupuesto
<b>Objetivos por actividad</b>	* Evaluar la coherencia entre los objetivos globales y planes y los objetivos por actividad.
	* Revisar las características de los objetivos por actividad (factores críticos de éxito) y coherencia entre ellos, y su relevancia con los procesos importantes en la entidad.
	* Evaluar la idoneidad de los recursos con relación a los objetivos.
	* Efectuar pruebas para conocer si los controles operan con efectividad, incluyendo la evidencia obtenida.
	* Evaluar lo adecuado de los mecanismos para identificar los riesgos internos y externos

<b>Identificación y análisis de riesgos</b>	* Evaluar la integridad del proceso de análisis de riesgos, incluyendo su impacto y probabilidad de ocurrencia y las acciones de mitigación pertinentes
<b>Riesgo de fraude</b>	* Determinar si la entidad tiene implementado un programa de gestión del riesgo de fraude.
	* Determinar si el Código de Conducta de la entidad incorpora los comportamientos que espera de los empleados en caso de fraude y su comunicación ante los jefes responsables.
	* Evaluar la efectividad del programa de gestión del riesgo de fraude y el enfoque brindado por la gerencia a los errores materiales en los estados financieros y, los casos de apropiación de activos.

Fuente: Fonseca Luna (2011)

Según Claros Cohaila & León Llerena (2012), los elementos de la evaluación de riesgo son:

- i) Identificación del riesgo:
  - Relacionado con los objetivos de la Entidad
  - Comprensión
  - Incluye riesgos debidos a factores externos e internos
- ii) Valoración del riesgo:
  - Estimación de la importancia del riesgo
  - Valoración de la probabilidad de que el riesgo ocurra
  - Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización
- iii) Desarrollo de respuestas:
  - Cuatro tipos de respuesta al riesgo deben ser considerados: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación.
  - Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención.

Según Argandoña Dueñas (2010), toda decisión conlleva a un riesgo, para tomar decisiones las empresas tienen que ser capaces de calcular y gestionar los riesgos que les afectan, la evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo; normas básicas para la evaluación de riesgos:

- 1) Planeamiento de la administración de riesgos: Un evento es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos. En el planeamiento de los riesgos se desarrolla una estrategia de gestión, que incluye su proceso e implementación.
- 2) Identificación de los riesgos: Se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos; pueden comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos, deben tomar como base eventos y tendencias pasados, así como técnicas de prospectiva en general.
- 3) Valoración de los riesgos: La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas; probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia. Estos estimados se determinan usando tanto datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados subjetivos, como técnicas prospectivas.
- 4) Respuesta al riesgo: La administración de la entidad considera el riesgo como un todo y puede asumir un enfoque mediante el cual el responsable de cada unidad desarrolla una valoración compuesta de los riesgos y de las respuestas para esa unidad. Este punto de vista refleja el perfil de la unidad en relación con sus objetivos y sus tolerancias al riesgo.

### **2.2.1.3. Actividad de Control Gerencial**

Según Claros Cohaila & León Llerena, (2012) se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera

- El cumplimiento de leyes y reglamentos

Fonseca Luna (2011), las actividades de control están representadas, principalmente, por dos elementos:

- Políticas; establecen lo que debería hacerse en la organización, definen cuestiones generales para la conducción de las actividades que podrían estar escritas o no.
- Procedimientos; son acciones que realizan las personas para implementar las políticas establecidas, definen cuando debería realizarse la revisión y su oportunidad.

### **Tipos de actividades de control**

Por su naturaleza podrían clasificarse en controles detectivos, controles preventivos, controles manuales. Controles informáticos, y controles de gerencia, los cuales se utilizan en la ejecución de las operaciones y en el desarrollo de sus tareas. Las actividades de control comprenden:

- Revisiones efectuadas por el director ejecutivo
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Proceso de información.
- Indicadores de rendimiento.
- Controles físicos.
- Segregación de funciones.

Según Argandoña Dueñas (2010), los controles se diseñan analizando las causas y el origen de las debilidades que generan los riesgos identificados, se establecen las actividades destinadas a contrarrestar o mitigar las consecuencias y probabilidad de ocurrencia, permiten asegurar que las estrategias se cumplan, así como la medición y retroalimentación de ellas. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades de detección y prevención tan diversas, como:

- 1) Procedimientos de autorización y aprobación: La autorización y ejecución de transacciones y eventos deben ser hechas solo por personas que estén dentro del rango de autoridad.
- 2) Segregación de funciones (autorización, procesamiento, archivo y revisión): Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo individuo o equipo que controle las etapas clave de una transacción o evento; más bien, los deberes y responsabilidades deben estar asignados sistemáticamente a un cierto número de individuos para asegurar la existencia de revisiones efectivas.
- 3) Controles sobre el acceso a los recursos y archivos: El acceso a recursos o archivos debe ser limitado a individuos autorizados que sean responsables por la custodia y/o utilización de los mismos.
- 4) Verificaciones: Las transacciones y eventos significativos deben ser verificados antes y después de ser procesados.
- 5) Conciliaciones: Los archivos son conciliados con los documentos apropiados sobre una base regular.
- 6) Revisión de desempeño operativo: El desempeño de las operaciones es revisado a la luz de las normas sobre una base regular, valorando la efectividad y eficiencia.
- 7) Revisión de operaciones, procesos y actividades: Las operaciones, los procesos y las actividades deben ser periódicamente revisadas para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos en vigor y con el resto de los requisitos.
- 8) Supervisión (valoración, revisión y aprobación, dirección y capacitación): La supervisión competente ayuda a asegurar que los objetivos de control interno sean alcanzados.

#### **2.2.1.4. Información y Comunicación**

Está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que se muestran en una estructura formalizada

denominada estados financieros. Factores que integran este componente son: (Fonseca Luna, 2011)

- Calidad de información: proviene del sistema de información de la entidad (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data), y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, con respecto a la administración y control de las actividades y sus operaciones. La calidad de la información está referida a los criterios de: contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- Efectividad de las comunicaciones; Proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control.

Según Claros & León (2012) la información se necesita a todos los niveles de la organización para tener un control interno efectivo y lograr los objetivos de la entidad, la documentación del sistema de control interno debe incluir la identificación de la estructura de una organización, sus políticas, sus categorías operacionales, sus objetivos relacionados y sus procedimientos de control; de la misma forma la comunicación debe elevarse la conciencia sobre la importancia y la relevancia de un control interno efectivo, comunicar la tolerancia al riesgo de la entidad, y hacer que el personal esté consciente de su rol y responsabilidades al efectuar y apoyar los componentes del control interno.

En consecuencia, sería difícil para los contables preparar y presentar información financiera exacta y confiable, sin el apoyo de los sistemas computarizados, y los canales de comunicación en la organización. De los factores que anteceden se desprenden los siguientes elementos: (Fonseca Luna, 2011)

- Información financiera
- Conexión entre la tecnología de información y el componente información y comunicación.

- Controles sobre seguridad y acceso
- Mejoras en el software a medida y actualización de programas antiguos.
- Implementación de sistemas de desarrollo
- Respaldo de operaciones y plan de contingencia,
- Comunicaciones internas y externas
- Proceso de evaluación de información y comunicación

Según Argandoña Dueñas (2010). La información y comunicación, las definimos como un conjunto organizado y sistematizado de datos procesados en forma manual o mecanizada, que transmite un mensaje de un determinado hecho, ente, fenómeno etc. Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales, la comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

- 1) Funciones y características y funciones de información: La información debe ser usada para la creación de conocimiento en la entidad, siendo necesario el establecimiento de un sistema de gestión del conocimiento que permite el aprendizaje organizacional y la mejora continua.
- 2) Información y responsabilidad: La obtención y clasificación de la información deben operarse de manera de garantizar la adecuada oportunidad de su divulgación a las personas competentes de la entidad, propiciando que las acciones o decisiones que se sustenten en la misma cumplan apropiadamente su finalidad.
- 3) Calidad y suficiencia de la información: La información debe ser generada en cantidad suficiente y conveniente. Es decir, debe disponerse de la información necesaria para la toma de decisiones, evitando manejar volúmenes que superen lo requerido.

- 4) Sistema de información: Los sistemas de información deben estar orientados a integrar las operaciones de la entidad, de preferencia y dependiendo del caso en tiempo real. La calidad de los sistemas de información debe asegurarse por medio de la elaboración de procedimientos documentados.
- 5) Flexibilidad al cambio: debe considerarse en forma oportuna situaciones referentes a:
  - Cambios en la normativa que alcance a la entidad.
  - Opiniones, reclamos, necesidades e inquietudes de los clientes o usuarios sobre el servicio que se les proporciona.
- 6) Archivo institucional: Corresponde a la administración establecer los procedimientos y las políticas que deben observarse en la conservación y mantenimiento de archivos electrónicos, magnéticos y físicos según el caso, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas que emiten los órganos competentes y que apoyen los elementos del sistema de control interno.
- 7) Comunicación interna: Debe estar orientada a establecer un conjunto de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad y su entorno o influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes o usuarios internos de la entidad, todo ello con el fin de que se cumplan los objetivos.
- 8) Comunicación externa: se debe establecer las líneas abiertas de comunicación donde los usuarios puedan aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios.

Canales de comunicación: Deben permitir la circulación expedita de la información, de modo que sea trasladada al funcionario o servidor competente en un formato adecuado para su análisis y dentro de un lapso conveniente que haga posible la toma oportuna de decisiones.

### 2.2.1.5. Supervisión y Monitoreo

Según Argandoña Dueñas (2010) los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como en otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El seguimiento del control interno tiene por objeto asegurar que los controles funcionen según las necesidades o expectativas previstas por la empresa y puedan ser actualizados o modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios que operen en la misma. El subsistema se conforma por los siguientes factores de control:

- 1) Monitoreo continuo: Las actividades de monitoreo continuo cubren los componentes y factores de control interno, procurando reducir los riesgos y evitar efectos antiéticos, antieconómicos, ineficientes e ineficaces.
- 2) Seguimiento puntual: Se efectuará para evaluar directamente la calidad y eficacia los controles en un momento específico, o respecto a una fase u operación precisa los procesos y actividades de la empresa.
- 3) Adopción de acciones correctivas: Cuando se detecte o informe alguna deficiencia o desviación en la gestión o en control interno institucional, se deberá determinar sus causas y las opciones de solución disponibles, adaptándose las acciones correctivas que resulten más adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la organización y la salvaguarda de los recursos institucionales.
- 4) Autoevaluación: Se deben efectuar autoevaluaciones para facilitar la revisión y medición oportuna de desempeño de la gestión y del comportamiento del sistema de control, con el fin de evaluar su

capacidad para generar los resultados previstos y tomar las medidas correctivas necesarias, permitiendo la retroalimentación permanente.

- 5) Evaluación independiente: La evaluación independiente será llevada a cabo por el Órgano de Control Institucional, así como por las sociedades de auditoría externa en los casos que es designada para ello, a fin de proporcionar un análisis objetivo sobre el desempeño del sistema de control y sobre la ejecución de los planes y operaciones vinculadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y la forma como han sido realizados
- 6) Compromisos de mejoramiento: Se acordarán y establecerán compromisos de mejoramiento, consistentes en acuerdos para la implementación de acciones de mejora, como producto de las actividades de autoevaluación efectuadas por las unidades orgánicas de la empresa.

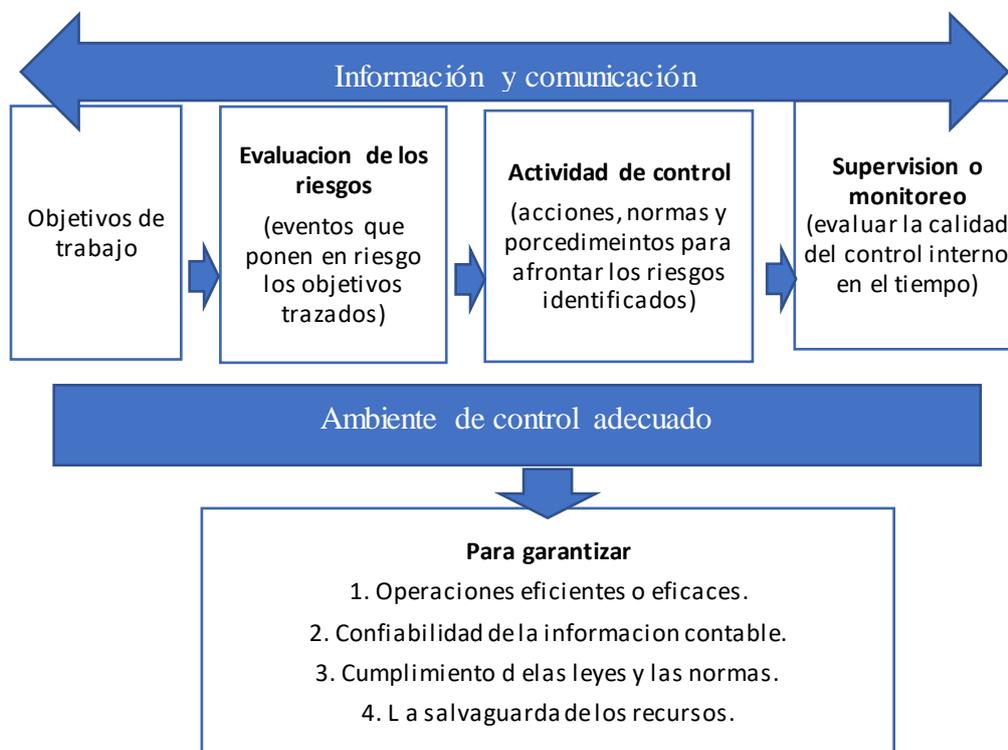
Según Claros Cohaila & León Llerena (2012) corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado; con el objetivo de asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Un aspecto a tener en cuenta es la estrecha interacción entre cada uno de los 5 componentes, por lo que el mal funcionamiento de uno de ellos afectara al conjunto del sistema, debilitando el logro de los objetivos institucionales, tal como se detalla en la siguiente tabla: según Claros Cohaila & León Llerena (2012)

**Figura 6**

*Los 5 componentes del Control Interno*



*Fuente y elaboración: auditoool red de conocimientos de en auditoría y control interno*

### **2.2.2. Gestión Administrativa**

Según Griffin (2011) La práctica de la administración data de hace muchos cientos de años. Por ejemplo, considere las ruinas de la ciudad inca de Machu Picchu en Perú. La ciudad fue construida entre 1460 y 1470 a una altura de 8 000 pies. Albergó 1 200 personas en más de 200 edificios. El diseño y la construcción de esta ciudad (sin la ayuda de equipo de construcción moderno) representó un inmenso desafío de administración.

La administración se ha practicado durante miles de años. Por ejemplo, los antiguos babilonios la utilizaron para gobernar su imperio y los antiguos romanos para facilitar la comunicación y el control a lo largo de sus extensos

territorios. Los egipcios utilizaron técnicas de planeación y de control en la construcción de sus pirámides.

### **Pioneros de la administración**

El estudio de la administración no comenzó hasta el siglo XIX. Robert Owen (1771-1858), industrial y reformador británico, fue uno de los primeros administradores en reconocer la importancia de los recursos humanos de una organización. Hasta esta era, los trabajadores de las fábricas fueron vistos en gran parte de la misma forma que la maquinaria y el equipo. Como propietario de una fábrica, Owen creía que los trabajadores merecían respeto y dignidad. Él implementó mejores condiciones de trabajo, una edad mínima para trabajar más alta para los niños, alimentos para los empleados y jornadas de trabajo reducidas. Asumió que dar más atención a los trabajadores daría rendimientos en forma de mayor producción. Mientras que Owen estaba interesado principalmente en el bienestar de los empleados, Charles Babbage (1792-1871), un matemático inglés, enfocó su atención sobre la eficiencia de la producción. Su contribución principal fue su libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*.<sup>10</sup> Babbage tuvo una gran fe en la división del trabajo y dedicó la aplicación de las matemáticas a problemas como el uso eficiente de las instalaciones y los materiales. En un sentido, su trabajo fue un precursor de las perspectivas clásica y cuantitativa de la administración. Y no pasó por alto al elemento humano. Entendió que una relación armónica entre la gerencia y los trabajadores podría servir para beneficiar a ambos y favoreció los dispositivos como los planes de participación de utilidades. En muchas formas, Babbage fue un originador de la teoría y la práctica de la administración moderna.

### **Proceso administrativo**

Se enfoca en la administración de la organización total. Los principales contribuyentes al proceso administrativo fueron Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920) y Chester Barnard (1886-1961). Henri Fayol fue el vocero más elocuente del proceso

administrativo. Fayol, industrial francés, era desconocido para los gerentes y eruditos estadounidenses hasta que su trabajo más importante, *General and Industrial Management*, fue traducido al inglés en 1930.<sup>15</sup> Basado en su experiencia administrativa, intentó sistematizar la práctica de la administración para proporcionar guía y dirección a otros gerentes. Fayol también fue el primero en identificar las funciones administrativas específicas de planeación, organización, dirección y control. Él creía que estas funciones reflejaban con precisión el centro del proceso administrativo.

### **La perspectiva clásica de la administración en la actualidad**

#### **Resumen general:**

La perspectiva clásica de la administración tenía dos impulsos principales. La administración científica se enfocaba en empleados dentro de las organizaciones y en las formas de mejorar su productividad. Algunos pioneros reconocidos de la administración científica fueron Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Gantt y Harrington Emerson. El proceso administrativo se enfocaba en la organización total y en las formas de hacerla más eficiente y eficaz. Los teóricos prominentes del proceso administrativo fueron Henri Fayol, Lyndall Urwick, Max Weber y Chester Barnard.

#### **Contribuciones**

Estableció la base para los avances posteriores en la teoría administrativa. Identificó importantes procesos, funciones y habilidades administrativas que aún son reconocidos. Enfocó la atención en la administración como un tema válido de investigación científica.

#### **Limitaciones:**

Más apropiada para organizaciones estables y simples que para las organizaciones dinámicas y complejas de la actualidad. Con frecuencia prescribió procedimientos universales que no son apropiados en algunos entornos. Aunque algunos autores (como Lillian Gilbreth y Chester Barnard)

estaban preocupados por el elemento humano, muchos veían a los empleados como herramientas más que como recursos.

**Universalidad;** es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública, privada o en cualquier tipo de institución.

**Valor instrumental;** su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.

**Multidisciplina;** utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

**Especificidad;** aunque la administración se auxilia de diversas ciencias su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

**Versatilidad;** los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Según Munch (2010) Las etapas del proceso administrativo son:

### Figura 7

*Las etapas del proceso administrativo*



**Planeación:** Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

**Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

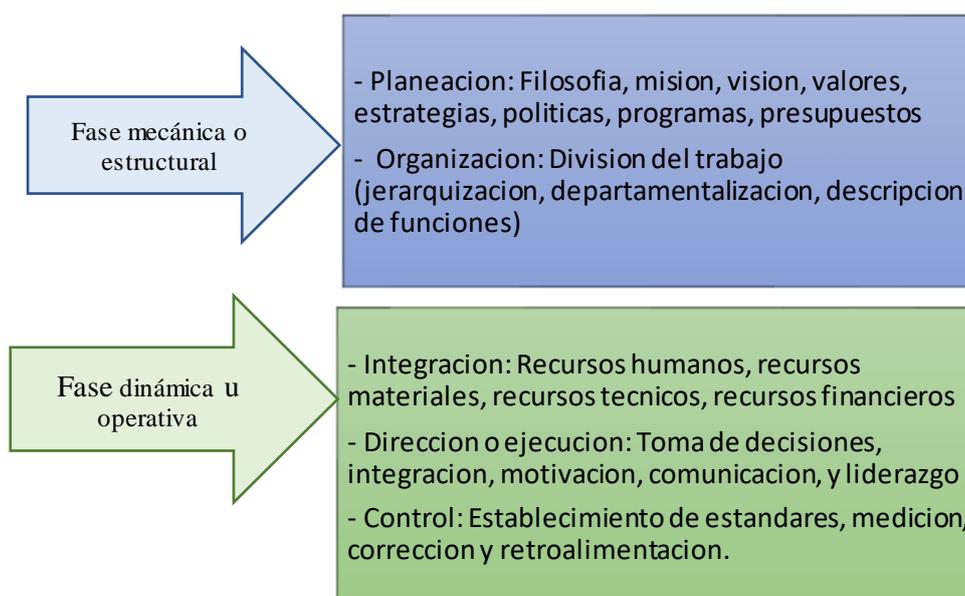
**Integración:** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios.

**Dirección:** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

**Control:** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

## Figura 8

### *Fases, etapas y elementos del proceso administrativo*



### 2.2.2.1 Planeación

**Etapas del proceso administrativo Según Munch (2010):**

**Planeación:** Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

Ventajas de la planeación son:

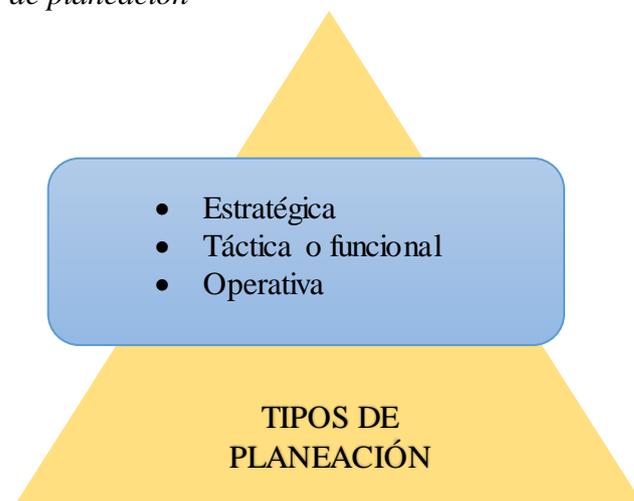
- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

### Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

### Figura 9

*Tipos de planeación*



**Estratégica:** se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

**Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos

**Plan estratégico:** es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación:

En la figura, se observa que para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de estos es posible efectuar, tal como se muestra continuación:

**Figura 10**

*Plan Estratégico*



**Proceso de planeación**

**Herramientas de planeación:** Son técnicas que pueden utilizarse durante todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones; las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o

corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización.

### 2.2.2.2. Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos, es decir, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Ventajas de la organización:

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad
- Establece la arquitectura de la empresa
- Simplifica el trabajo

**El proceso de la organización:**

**Figura 11**

*Etapas de la organización*



**División del trabajo:** consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

**Estructuras de Organización:** las más comunes son:

**Funcional:** consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.

**Por productos:** Es recomendable en empresas que dedican a la fabricación de varias líneas de productos.

**Geográfica o por territorios:** Se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y este disperso en áreas muy grandes y diferentes.

**Clientes:** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes.

**Por procesos o equipo:** cuando el proceso es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados en el proceso.

Secuencia: en niveles intermedios u operativos

**Coordinación:**

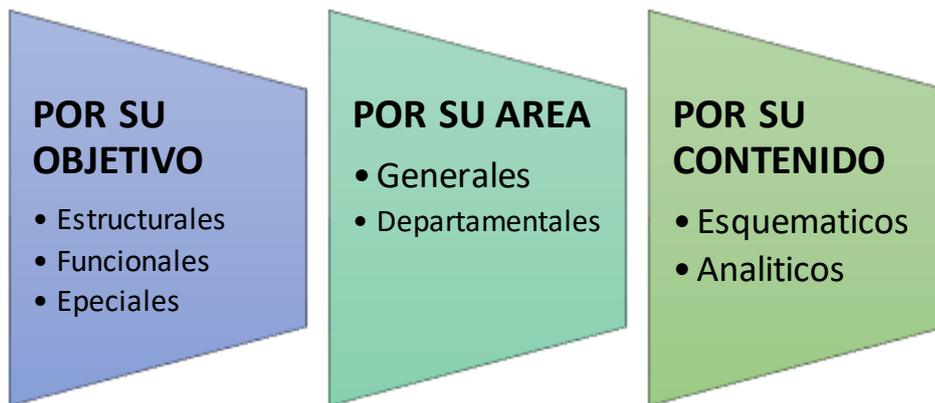
Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas; la eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

**Herramientas de organización:** Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

**Organigramas:** un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.

**Figura 12**

*Tipos de organigramas*



**Manuales:** son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización, ventajas de los manuales:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados
- Son una fuente de información y capacitación
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

Diagrama de proceso: conocido como flujogramas, te permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos, eliminar demoras y tiempos ociosos.; los más usuales son: flujo de operaciones, ubicación de equipo, procedimientos

### 2.2.2.3. Dirección

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo. Proceso de dirección: la dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

**Figura 13**

*Proceso de dirección*



### La toma de decisiones

Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

### Etapas:

Definición y análisis del problema: de una correcta definición del problema depende el planeamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos
- Aplicar técnicas para definir las causas
- Definir parámetros, variables y restricciones.

**Determinación y selección de alternativas:** es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegido no resulte de acuerdo con lo planeado.

**Implantación:** Se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción.

### **La motivación**

Es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado.

### **Comunicación y sus tipos**

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicadas.

### **Liderazgo**

Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

**Estilos de liderazgo:** se refiere a una serie de comportamientos, relativamente duraderos, en la forma de dirigir que caracterizan al dirigente

- **Autoridad:** es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos.
- **Delegación:** es aquí donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que es “hacer a través de otros”, la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomas o ejecutar decisiones.
- **Mando:** El ejercicio de la autoridad es el mando, el mando asumen dos formas: ordenes e instrucciones

### Herramientas de dirección

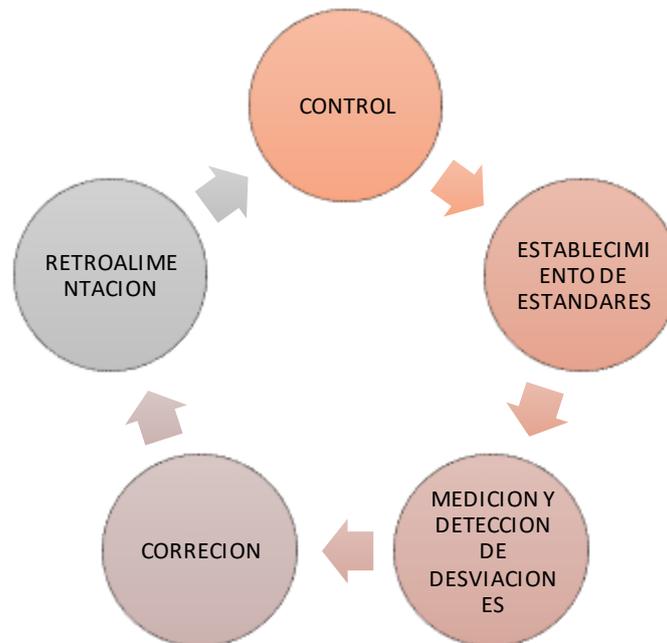
El directivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión deba tomar, considerando costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia. Las técnicas o herramientas para la toma de decisiones son las mismas que las de dirección, estas pueden ser cualitativas cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman y cualitativas cuando utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica.

### Figura 14

*Técnicas para tomar decisiones*

CUALITATIVAS	CUANTITATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Círculos de calidad</li> <li>• Equipos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de calidad</li> <li>• Cadena de fines y medios</li> <li>• Análisis marginal</li> <li>• Análisis costo-efectividad</li> <li>• Árboles de decisiones</li> <li>• Modelos</li> <li>• Camino crítico</li> <li>• PERT</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Análisis de correlación</li> <li>• Líneas en espera</li> <li>• Mínimos cuadrados</li> <li>• Programación lineal</li> </ul>

**Figura 15***Principios de dirección*

**Figura 16***Principios de dirección***2.2.2.4. Control**

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. El control es de vital importancia ya que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión
- Promueve el aseguramiento de la calidad
- Protección de los activos de la empresa
- Garantiza el cumplimiento de los planes
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de este, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

## El proceso de control:

### Etapas de control

- **Establecimiento de estándares e indicadores:** Un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control.
- el control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- **Medición y detección de desviaciones:** Una desviación o no conformidad es la diferencia entre desempeño real y el estándar.
- **Corrección:** Es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores.
- **Retroalimentación:** Proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.

### Herramientas de control

Las herramientas de control o técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria

### Tipos de control

**Preliminar:** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades

**Concurrente:** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como en un proceso continuo.

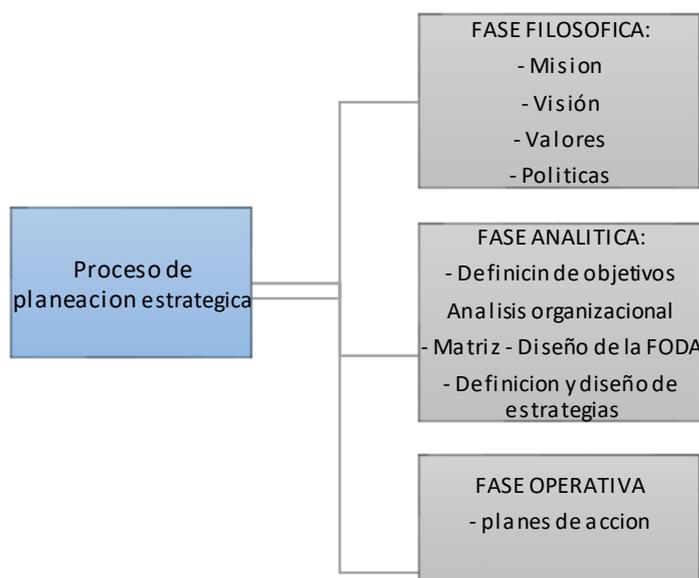
**Posterior:** Se aplica después de haber realizado las actividades.

Según Solano Rodríguez (2021) dentro del proceso administrativo – propiedad horizontal, describiendo cada una de las funciones del proceso administrativo y su aplicación a la propiedad horizontal:

**Planeación:** Se define como la organización según el plan, es decir, se trata de una actividad que consiste en determinar objetivos precisos y poner en marcha los medios propios para alcanzarlos. Planeación estratégica contribuye en las copropiedades de tipo comercial y mixta, a que la dirección de la organización oriente los recursos (tangibles e intangibles) hacia el desarrollo de la misión y visión. Así mismo, oriente sus estrategias ya acciones al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se considera tres fases: filosófica, analítica y operativa, según la siguiente figura:

**Figura 17**

*Proceso de planeación estratégica*



Según Griffin (2011), la administración es un conjunto de actividades dirigidos a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz; esta comprensión básica de la administración

define el término *administrador* o gerente se vuelve relativamente simple: un administrador o gerente es alguien cuya responsabilidad primaria es llevar a cabo el proceso de administración.

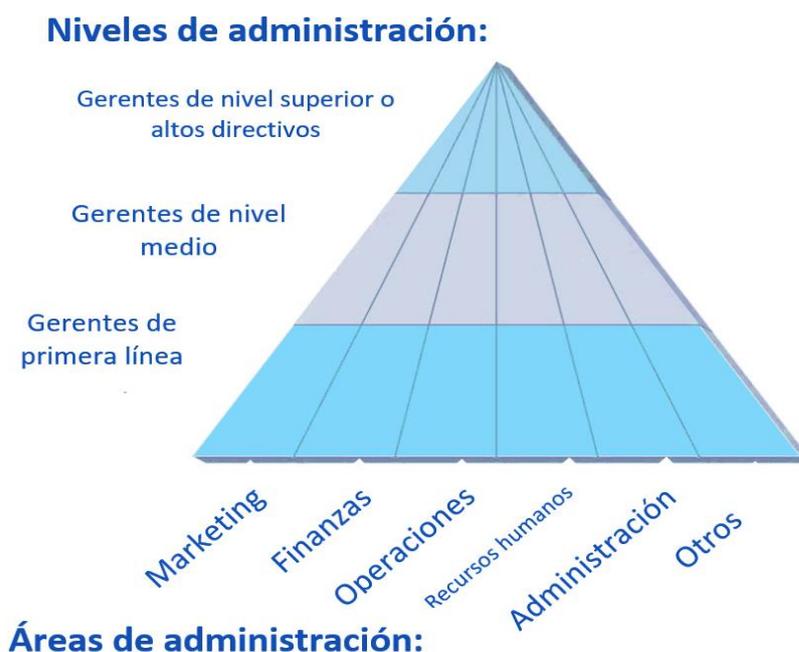
Según Griffin (2011), la administración en distintos niveles de la organización

Las organizaciones tienen por lo general tres niveles de administración representados por los gerentes de nivel superior, los gerentes de nivel medio y los gerentes de primera línea. Sin importar el nivel, los gerentes también están asociados con un área específica de la organización, como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, administración o alguna otra.

Los administradores o gerentes se pueden diferenciar según su nivel en la organización. Aunque las organizaciones grandes por lo general tienen varios niveles de administración, el punto de vista más común considera tres niveles básicos: gerentes de nivel superior, medio y de primera línea, como se muestra en la figura.

**Figura 18**

*La administración en distintos niveles de la organización*



Según Griffin (2011), El ámbito de la administración: cualquier grupo de dos o más personas que trabajan juntas para alcanzar una meta y tienen recursos humanos, materiales, financieros o de información a su disposición requiere la práctica de la administración

La administración en las organizaciones con fines de lucro La mayor parte de lo que conocemos acerca de la administración viene de organizaciones grandes que buscan utilidades, porque su supervivencia ha dependido desde hace mucho tiempo en la eficiencia y la eficacia.

La administración en las organizaciones sin fines de lucro Las metas intangibles como la educación, los servicios sociales, la protección pública y la recreación con frecuencia son el blanco de las organizaciones sin fines de lucro.

Según Griffin (2011), El proceso de planeación sucede dentro del contexto del entorno. Los gerentes deben desarrollar una comprensión completa y profunda de este contexto para determinar la misión de la organización y desarrollar sus metas y planes estratégicos, tácticos y operativos.

Según Griffin (2011), La Planeación Organizacional; Tipos de planes organizacionales Las organizaciones establecen muchos tipos de planes. A nivel general, éstos incluyen planes estratégicos, tácticos y operativos.

- **Planes estratégicos:** Los planes estratégicos son planes desarrollados para alcanzar las metas estratégicas. En forma más precisa, un plan estratégico es un plan general que delinea las decisiones de la asignación de recursos, las prioridades y los pasos de acción necesarios para alcanzar las metas estratégicas.<sup>16</sup> Estos planes son establecidos por el consejo de administración y los altos directivos, han ampliado el horizonte temporal y abordan cuestiones de alcance, despliegue de recursos, ventaja competitiva y sinergia.

- **Planes tácticos:** Un plan táctico, enfocado en alcanzar metas tácticas, se desarrolla para implementar partes específicas de un plan estratégico. Los planes tácticos incluyen a las gerencias alta y media y, en comparación con los planes estratégicos, tienen un horizonte temporal algo más corto y un enfoque más específico y concreto. Por tanto, los planes tácticos se ocupan más de realmente hacer las cosas que de decidir qué hacer.
- **Planes operativos:** Un plan operativo se enfoca en realizar planes tácticos para alcanzar las metas operativas. Los planes operativos, desarrollados por gerentes de nivel medio y bajo, tienen un enfoque a corto plazo y son de alcance relativamente estrecho. Cada uno de ellos enfrenta un conjunto de actividades relativamente pequeño.

Según Griffin (2011), Marcos temporales para la planeación:

- **Plan a largo plazo:** Plan que abarca muchos años, tal vez incluso décadas; los planes comunes a largo plazo son por cinco años o más.
- **Plan a mediano plazo:** Plan que por lo general abarca de uno a cinco años.
- **Plan a corto plazo:** Plan que por lo general abarca un tramo de un año o menos.
- **plan de acción:** Plan que se utiliza para poner en operación cualquier otro tipo de plan.
- **Plan de reacción:** Plan desarrollado para reaccionar a una circunstancia no prevista.

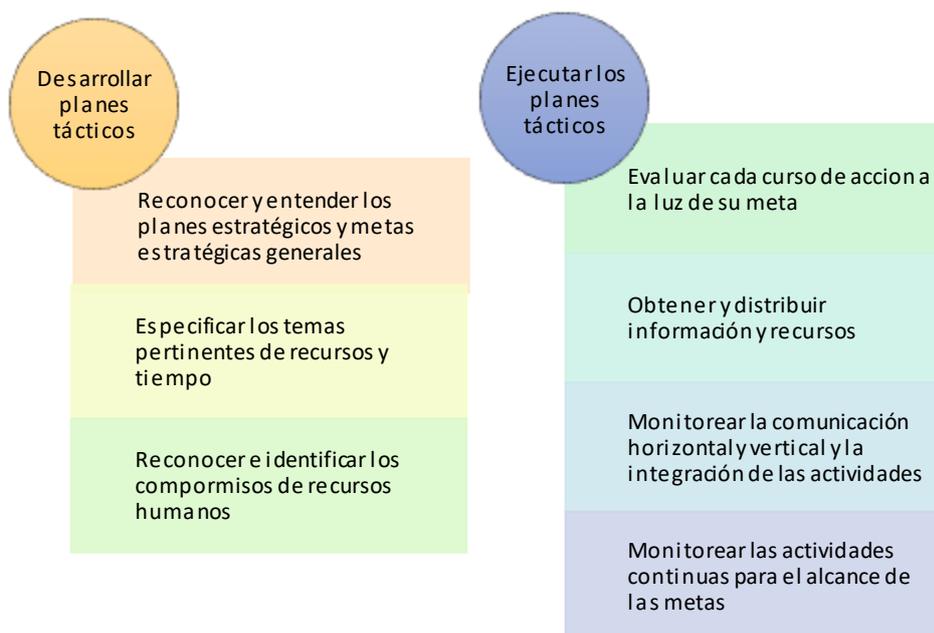
Según Griffin (2011), Responsabilidades de planeación; Todos los gerentes participan en la planeación hasta cierto grado. Los gerentes de marketing de ventas desarrollan planes para los mercados meta, la penetración de mercado y los aumentos en las ventas. Los gerentes de operaciones planean programas de reducción de costos y mejores métodos de control de inventarios.

Según Griffin (2011), La Planeación Táctica está enfocada a alcanzar las metas tácticas y que se desarrolla para implementar partes específicas de un plan estratégico. La estrategia se enfoca en los recursos, el entorno y la misión, mientras que la táctica se enfoca de manera principal en las personas y en la acción.

Los planes tácticos se utilizan para lograr partes específicas de un plan estratégico. Cada plan estratégico se implementa por medio de varios planes tácticos. La planeación táctica eficaz incluye tanto el desarrollo como la ejecución táctica.

**Figura 19**

*La planeación táctica*

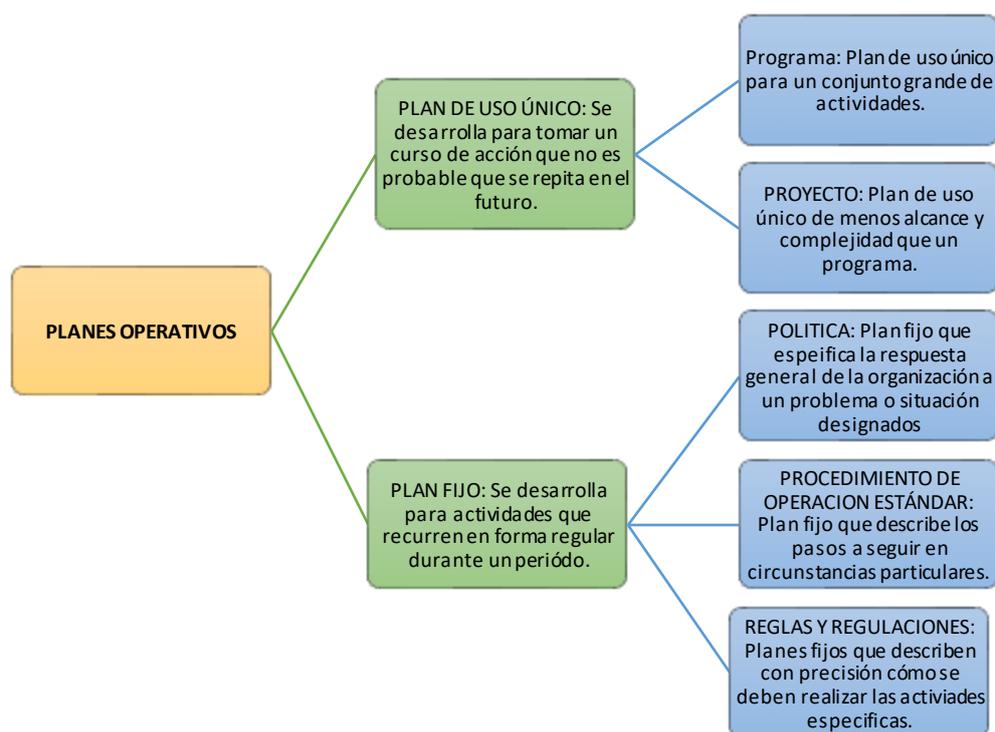


Según Griffin (2011), Planeación Operativa: los cuales se derivan de los planes tácticos y están enfocados en alcanzar las metas operativas. Así, los planes operativos tienden a estar muy enfocados, tienen horizontes temporales relativamente cortos e incluyen a gerentes de nivel más bajo. Las

dos formas más básicas de planes operativos y los tipos específicos de cada uno se resume en la figura.

**Figura 20**

*Tipos de planes operativos*



Según Griffin (2011), La Organización es decidir cómo agrupar mejor las actividades y los recursos organizacionales; los gerentes pueden utilizar para construir una organización: diseño de puestos, agrupación de puestos, establecimiento de relaciones de reporte entre los puestos, distribución de la autoridad entre los puestos, coordinación de las actividades entre los puestos y diferenciación entre las posiciones. El punto lógico de inicio es el primer bloque de construcción:

Diseño de Puestos: es la determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo. El punto de inicio natural para

el diseño de puestos es determinar el nivel de especialización deseado. La especialización del puesto es el grado al que la tarea general de la organización se desglosa y divide en partes componentes más pequeñas. La especialización del puesto evolucionó del concepto de división del trabajo

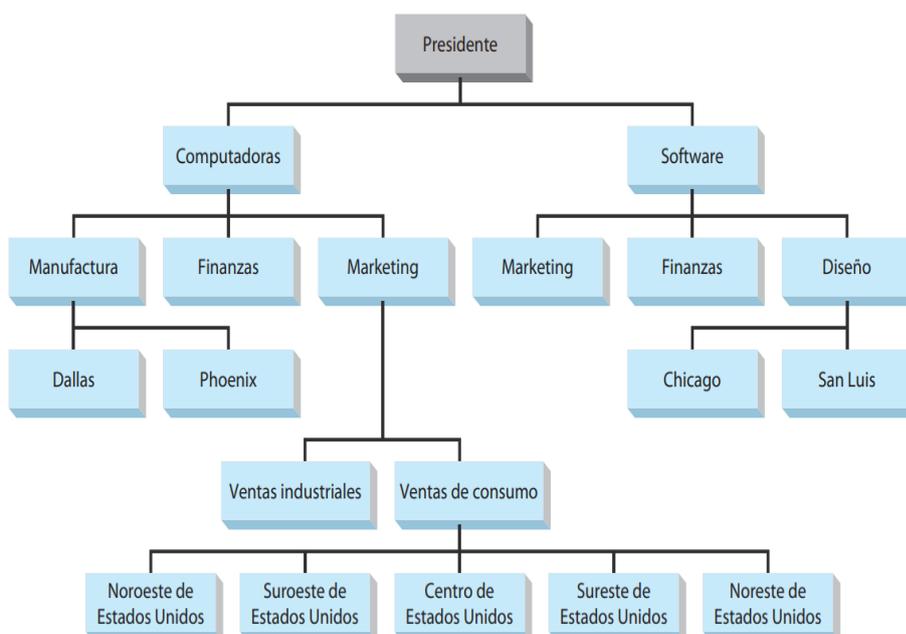
Agrupar los Puestos: Departamentalización: El segundo bloque de construcción de la estructura organizacional es la agrupación de puestos con base en algún arreglo lógico. El proceso de agrupar los puestos se llama departamentalización.

### Bases para la Departamentalización

Las organizaciones agrupan los puestos en departamentos. Apex, una organización hipotética, utiliza las cuatro bases principales de la departamentalización: función, producto, cliente y ubicación. Al igual que Apex, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza más de un tipo de departamentalización

**Figura 21**

*Tipo de departamentalización*



Departamentalización por producto: Agrupar las actividades en torno a productos o grupos de productos.

Departamentalización por clientes: Agrupar las actividades para responder e interactuar con clientes específicos y con grupos de clientes.

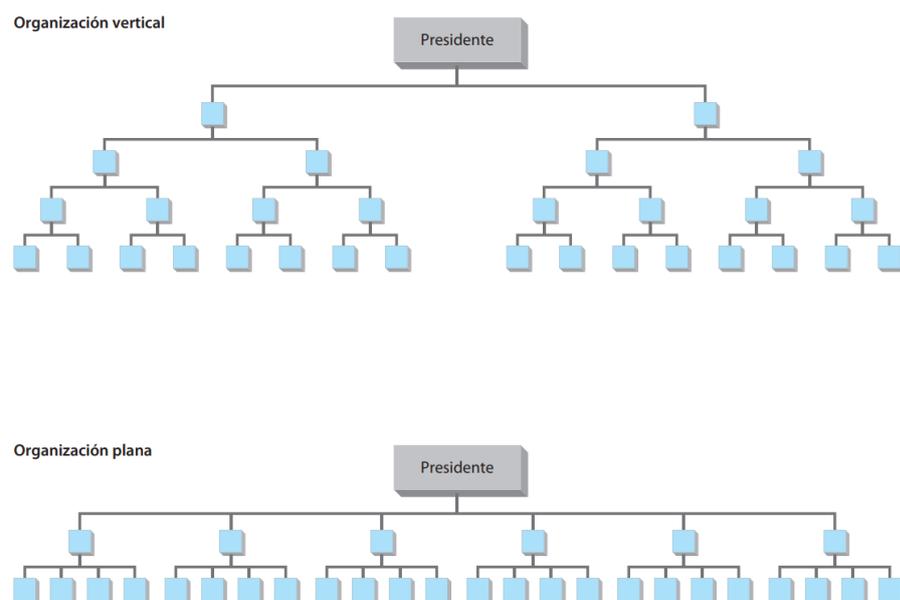
Departamentalización por ubicación: Agrupar los puestos con base en sitios geográficos o áreas definidas.

### Organizaciones verticales frente a planas

Los tramos de administración amplios generan organizaciones planas, lo que puede llevar a moral y productividad mejoradas de los empleados, así como a una mayor responsabilidad gerencial. Numerosas organizaciones en la actualidad, como IBM y General Electric, se mueven hacia las organizaciones planas para mejorar la comunicación y la flexibilidad.

**Figura 22**

#### *Organizaciones Verticales Frente A Planas*



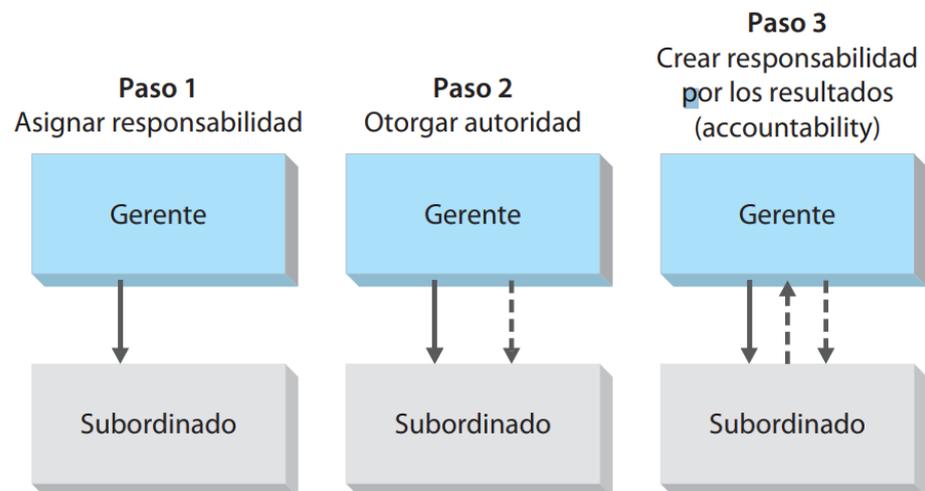
Distribución de la Autoridad: La delegación es el establecimiento de un patrón de autoridad entre un superior y uno o más subordinados

### Pasos en el proceso de delegación

Habilidades de comunicación adecuadas pueden ayudar a un gerente a delegar la responsabilidad de manera exitosa a los subordinados. Un gerente no debe estar renuente a delegar ni debe temer que el subordinado haga el trabajo tan bien que se vea amenazado el avance del gerente.

**Figura 23**

Pasos en el proceso de delegación



Descentralización: Proceso de delegar poder y autoridad en forma sistemática a todos los niveles gerenciales de la organización.

Centralización: Proceso de retener el poder y la autoridad en forma sistemática en las manos de los altos directivos.

### Coordinación de las Actividades

El quinto elemento importante de la organización es la coordinación; La principal razón de la coordinación es que los departamentos y los grupos de trabajo son interdependientes; dependen entre ellos por información y recursos para desempeñar sus actividades respectivas. A mayor

interdependencia entre los departamentos, mayor coordinación requiere la organización para que los departamentos tengan la capacidad de desempeñarse en forma eficaz. Hay tres formas importantes de interdependencia: colectiva, secuencial y recíproca.

La interdependencia colectiva representa el nivel más bajo de interdependencia. Las unidades con interdependencia colectiva operan con poca interacción; la producción de las unidades va a un fondo colectivo al nivel organizacional.

En la interdependencia secuencial, la producción de una unidad se convierte en el insumo de otra de manera secuencial. Esto crea un nivel moderado de interdependencia.

La interdependencia recíproca existe cuando las actividades fluyen en dos direcciones entre las unidades. Esta forma es claramente la más compleja. Técnicas de coordinación estructural Debido a los requerimientos de coordinación evidentes que caracterizan a la mayoría de las organizaciones, se han desarrollado muchas técnicas para alcanzar la coordinación. Algunos de los aparatos más útiles para mantener la coordinación entre las unidades interdependientes son la jerarquía administrativa, las reglas y procedimientos, los roles de vinculación, las fuerzas de tarea y los departamentos de integración.

La jerarquía gerencial Las organizaciones que utilizan la jerarquía para alcanzar la coordinación colocan un gerente a cargo de departamentos o unidades interdependientes.

### **Diferenciación entre posiciones**

Un puesto de línea es una posición en la cadena de mando directa que es responsable de alcanzar las metas de una organización. Un puesto de staff tiene la intención de proporcionar expertise, consejos y respaldo a las posiciones de línea. En muchas organizaciones modernas estas diferencias

empiezan a desaparecer, y en algunas la diferencia se ha eliminado por completo. Sin embargo, aún hay suficientes diferencias significativas para justificar la discusión.

- **Diseño Organizacional:** Es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se emplean para administrar a la organización total. Así, el diseño organizacional es un medio para implementar estrategias y planes para alcanzar las metas organizacionales
- **Modelo burocrático:** Modelo de diseño organizacional basado en un sistema de autoridad legítimo y forma.
- **Modelo conductual:** Modelo del diseño organizacional que es consistente con el movimiento de las relaciones humanas y enfatiza la atención al desarrollo de grupos de trabajo y la preocupación por los procesos interpersonales.

### **Estrategia y diseño organizacional**

Ciclo de vida de la organización Progresión a través de la cual las organizaciones evolucionan mientras crecen y maduran

Según Griffin (2011):

- Planeación, significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas, ayuda a mantener la eficacia administrativa eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos
- Organización: coordinar actividades y recursos; incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos
- Dirección: motivar y administrar a las personas; es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización.
- Control: monitorear y evaluar las actividades; el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. El control es la regulación

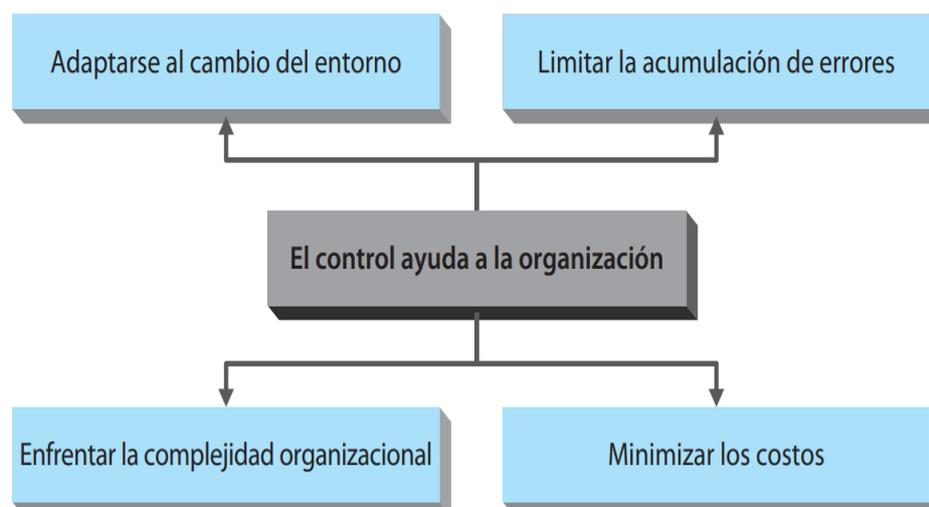
de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables. Sin esta regulación, las organizaciones no tienen ninguna indicación de qué tan bien se desempeñan en relación con sus metas. El control, como el timón de un barco, mantiene a la organización en movimiento en la dirección adecuada. En cualquier punto en el tiempo, compara dónde está la organización en términos del desempeño (financiero, productivo u otro) con dónde se supone que debe estar. Al igual que un timón, el control proporciona a una organización el mecanismo para ajustar su curso si el desempeño queda fuera de las fronteras aceptables

### **El propósito del control**

El control es una de las cuatro funciones básicas en las organizaciones. La función de control, a su vez, tiene cuatro propósitos básicos. Los sistemas de control diseñados en forma apropiada pueden satisfacer cada uno de estos propósitos.

### **Figura 24**

*El propósito del control*



1. **Adaptarse al cambio del entorno** En el entorno de negocios complejo y turbulento de la actualidad, todas las organizaciones deben enfrentar el cambio.
2. **Limitar la acumulación de errores** Los pequeños errores con frecuencia no dañan en forma seria la salud financiera de una organización. Sin embargo, al paso del tiempo pueden acumularse y volverse muy serios.
3. **Lidiar con la complejidad organizacional** Cuando una empresa compra sólo materia prima, fabrica un producto, tiene un diseño organizacional simple y disfruta de una demanda constante de su producto, sus gerentes pueden mantener el control con un sistema muy básico y sencillo.
4. **Minimizar los costos** Cuando se practica en forma eficaz, el control también puede ayudar a reducir los costos e impulsar la producción.

### Niveles de Control

Los gerentes utilizan el control en diferentes niveles. Los niveles más básicos de control en las organizaciones son estratégico, estructural, de las operaciones y financiero. Cada nivel debe ser administrado de manera apropiada para que sea más efectivo.

### Figura 25

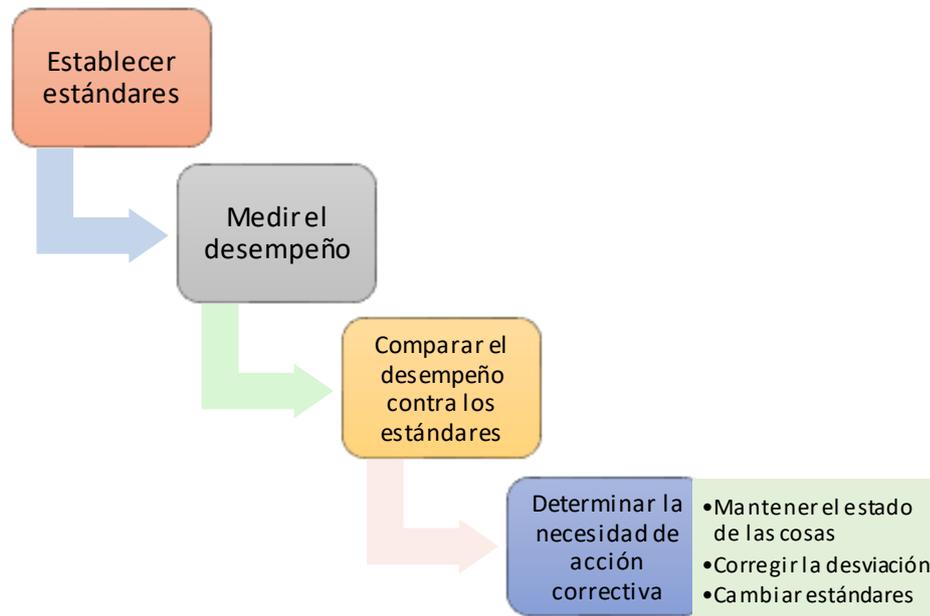
*Niveles de control*



Se muestra que también se puede desglosar por nivel dentro del sistema organizacional. El control de las operaciones se enfoca en los procesos que la organización utiliza para transformar los recursos en productos o servicios.<sup>13</sup> El control de calidad es un tipo de control de las operaciones. El control financiero se ocupa de los recursos financieros de la organización. Monitorear las cuentas por cobrar, para asegurarse de que los clientes paguen sus facturas a tiempo, es un ejemplo de control financiero. El control estructural se ocupa de la forma en que los elementos de la estructura de la organización sirven al propósito pretendido. Monitorear la razón administrativa para asegurarse de que los gastos del personal no sean excesivos es un ejemplo de control estructural. Finalmente, el control estratégico se enfoca en qué tan eficazmente tienen éxito las estructuras corporativas, de negocios y funcionales de la organización para ayudarle a alcanzar sus metas.

### **Pasos en el proceso de control**

Tener un sistema de control eficaz puede ayudar a asegurar que una organización alcance sus metas. Sin embargo, implementar un sistema de control es un proceso sistemático que procede por medio de pasos interrelacionados.

**Figura 26***Pasos en el proceso de control*

Estándar de control: Una meta contra la cual se comparará el desempeño subsecuente

### 2.2.2.5. Desempeño

Para Valencia Escobar & Solano Gomez (2021) sostiene que: “Desempeño es como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo”.

Define el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Desempeño laboral: Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Según Valencia Escobar & Solano Gomez (2021) estos son los factores importantes que se tiene que tener en cuenta para un buen desempeño laboral. Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral

- a. **Condiciones físicas del centro de trabajo:** Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.
- b. **Ascendencia de puestos en el escalafón:** Consiste en una secuencia de puestos de trabajo destinada a constituir un lógico proceso de desarrollo y promoción. El concepto de ascendencia de puestos en el escalafón es útil en diversas circunstancias:
  - En el reclutamiento de nuevos empleados, al mostrarles las oportunidades a largo plazo de hacer carrera, además de las oportunidades a corto plazo de su trabajo inicial.
  - En la retención de los empleados calificados, cuya identificación con su institución mejora con un esquema de promoción.
  - Para enfocar de manera lógica y coherente el desarrollo del personal.
- c. **Ser reconocido como persona importante y necesaria:** El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive. La necesidad de reconocimiento es bien conocida en la teoría psicológica. Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva.

- d. **La remuneración económica:** Para que un individuo pueda desarrollarse, en cualquier nivel cultural, económico o político, tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de sus necesidades primarias. Para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de necesidades económicas. Es decir, debe tener ciertos ingresos.
- e. **Seguridad de permanencia en el trabajo:** La seguridad de permanencia en el trabajo consiste en tener una posición lo más estable posible en lo laboral y en lo económico. Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir de factores como la pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. Así, en diversos grados la gente se comporta para preservar su seguridad.

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. **Desempeño de la Tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
2. **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

**3. Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. Valencia Escobar & Solano Gomez (2021)

Desempeño laboral como dicen los autores citados es el grado de resultado que brinda o puede brindar los trabajadores de la empresa pública o privada. Valencia Escobar & Solano Gomez (2021)

### **2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS**

**Acciones correctivas:**

Medida o conjunto de medidas orientadas a corregir una o varias situaciones adversas identificadas. (Resolución de Contraloría N°115- 2019-CG).

**Acciones preventivas:**

Medida o conjunto de medidas orientadas a prevenir la ocurrencia de una afectación negativa a la continuidad, el resultado o el logro de los objetivos de un proceso, en atención a una o varias situaciones adversas identificadas. (Resolución de Contraloría N°115- 2019-CG).

**Actividad:**

Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas

y secuenciales que utilizan los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos (bienes y servicios) en la gestión de las entidades. (Resolución de Contraloría N°115-2019-CG ).

### **Administración**

Según Munch (2010), La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad, la administración posee ciertas características que la diferencia de otras disciplinas.

### **Comunicación:**

Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información, es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

### **Conciliaciones**

Verificación antes y después de la realización de los procesos, actividades o tareas significativos, así como su registro y clasificación para su revisión posterior. Meléndez (2016)

### **Contingencia**

Situación o conjunto de circunstancias existentes que generan duda respecto a una posible ganancia o pérdida. Montaña (2013)

### **Contrato:**

Es el acuerdo para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y el Reglamento. (Ley N° 30225).

### **Control:**

Es la capacidad de dirigir o de determinar las decisiones del directorio, la

junta de accionistas o socios, u otros órganos de decisión de una persona jurídica. (Ley N° 30225)

**Control:**

Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Cultura Organizacional:**

Es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Desconcentración**

Forma jurídico administrativa en la cual la administración centralizada con organismos o dependencias propias cumple con prestar servicios o desarrollar acciones en distintas zonas de un determinado territorio. Alva (2008)

**Dirección:**

Es el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Eficacia:**

Consiste en una gestión orientada al cumplimiento de las metas y objetivos, con los recursos disponibles, en la oportunidad requerida, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos. (Decreto Legislativo N°1439).

**Eficiencia:**

Consiste en una gestión empleando los medios necesarios, con criterios de calidad y buscando siempre el máximo rendimiento de los recursos humanos y materiales asignados. (Decreto Legislativo N°1439).

**Gestión administrativa:**

La gestión administrativa, es considerada una de las actividades más significativas y relevante en las organizaciones. Se lleva a cabo con la finalidad de organizar el esfuerzo de un grupo social, es la forma por la cual se trata de obtener metas y objetivos trazados, utilizando al personal y herramientas mediante el ejercicio de labores fundamentales que implican el desarrollo de procesos clave como planificar, organizar, dirigir y controlar. Anzola, S. (2002)

**Integración de personal o staffing:**

Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización, debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Liderazgo:**

Es la capacidad de dirigir con eficacia es una de las claves para ser un gerente eficaz y que emprender las otras actividades esenciales de la administración (realizar todas las tareas gerenciales), también tiene una relación importante con el hecho de asegurar que un gerente será también un líder eficaz. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Monitoreo**

Ocurre en el curso normal de las operaciones e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras que sontomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado. Estupiñan (2015)

**Oportunidad:**

Consiste en que las áreas involucradas en la gestión de la Cadena de Abastecimiento Público doten a las entidades, en tiempo y modo oportuno, de los bienes, servicios y obras dentro de las fechas programadas para el cumplimiento de sus funciones y actividades. (Decreto Legislativo N°1439).

**Organización:**

Se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, se supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Planeación:**

consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Koontz, Wehrich, & Cannice (2012)

**Predictibilidad:**

Consiste en la realización de procedimientos y la elaboración de información con la finalidad de generar confianza y certidumbre en las decisiones de los actores a través del empleo de criterios uniformes y objetivos en el desarrollo de las actividades del Sistema. (Decreto Legislativo N°1439).

**Proceso:**

Es el conjunto de actividades relacionadas, que transforman insumos en un producto. (Resolución de Contraloría N°115- 2019-CG).

**Racionalidad:**

Consiste en una gestión desarrollada mediante el empleo de métodos y procedimientos lógicos que permitan optimizar el empleo eficiente de los fondos públicos. (Decreto Legislativo N°1439).

**Riesgo**

Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos Isaza (2018)

**Sistemas administrativos**

Conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos, mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los poderes del estado, los organismos constitucionales y los niveles de gobierno (Contraloría General de la República, 2014)

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

El control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- a. El Ambiente de control influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- b. La evaluación de riesgos influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- c. La actividad de control gerencial influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- d. La información y comunicación influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.
- e. La supervisión y monitoreo influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

### 3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.2.1. Variable Independiente:

**Control interno = (X)**

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable independiente*

<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
El Sistema de Control Interno permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas. Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. (La Contraloría General de la República, 2016)	El control interno fue medido a través de la recopilación de datos relacionados con el Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Actividad de control Gerencial, información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.	1. Ambiente de Control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividad de Control Gerencia 4. Información y Comunicación 5. Supervisión y Monitoreo	Categorica Ordinal

### 3.2.2. Variable Dependiente:

Gestión Administrativa = (Y)

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable dependiente*

<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
La gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad. (Falconi Piedra, 2019)	La Gestión Administrativa fue medido a través de la recopilación de datos relacionados con Planificación, Organización, Dirección, Control y Desempeño.	1. Planificación 2. Organizacional 3. Dirección 4. Control 5. Desempeño	Categorica Ordinal

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se aplicó en este trabajo es básica también llamada investigación pura porque se relaciona al objetivo de incrementar los conocimientos del tema tratado.

### **3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se consideró de tipo explicativo porque el diseño de investigación es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre el de ninguna forma.

### **3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se consideró un estudio de un diseño no experimental – transversal, ya que se realizó los estudios sin la manipulación de variables.

### **3.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El ámbito de la investigación comprende la unidad de estudio focalizado en la Universidad Privada de Tacna, por el periodo 2022.

### **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1. Población**

La población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por un total de 80 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Universidad Privada de Tacna.

**Tabla 3***Población de trabajadores de la Universidad Privada de Tacna*

<b>Área/Oficina</b>	<b>Cantidad</b>
Centros de Producción	2
Clínica Odontológica	7
Centro Pre-Universitario	9
Institución Educativa Verdad y Vida	5
Instituto de Idiomas	5
Centro de Terapia y Rehabilitación Física	5
Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral	4
Laboratorio de Suelos	5
Dirección General de Administración	3
Contabilidad	9
Tesorería	5
Gestión de Potencial Humano	8
Logística	7
Planeamiento y Desarrollo	6
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Información del Área de Gestión de Potencial Humano.***3.7.2 Muestra**

Se tomó como muestra al 100% de la población por ser pequeña.

**3.8 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS****3.8.1. Técnicas de recolección de datos**

Para el presente trabajo de investigación, se realizó mediante la aplicación de encuestas, para conocer sobre los procedimientos administrativos.

### **3.8.2. Instrumento para la Recolección de Datos**

Como instrumento se utilizó un cuestionario, para la recopilación de información con preguntas de tipo cerrada, para evaluar la variable independiente: Control interno y la variable dependiente, Gestión Administrativa, las cuales se organizaron de tal manera que facilitó la comprensión del entrevistado y la labor del entrevistador.

## **3.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS**

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 26.0 Para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitaron el ordenamiento de datos.

Asimismo, para la comparación de la hipótesis planteada en la presente investigación se aplicó las pruebas de normalidad, para definir el método estadístico a utilizar.

## CAPITULO IV:

### RESULTADOS

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En el trabajo de campo se efectuó las encuestas, utilizando como instrumento un cuestionario con 15 preguntas por cada variable, que se efectuó a 80 trabajadores de las diferentes áreas involucradas, para evaluar el control interno en la gestión administrativa de los centros de producción de la Universidad Privada, Periodo 2022, de la ciudad de Tacna, con la finalidad de poder efectuar un análisis de la variable independiente Control Interno y la variable dependiente, Gestión Administrativa; con la finalidad de efectuar un análisis e interpretación de las respuestas obtenidas para posteriormente poder contrastar las hipótesis.

##### 4.1.1. Escala de Medida

La escala de medición es la escala de Likert con 5 puntos, donde los encuestados indicaron los grados de desacuerdo. Las características de esta escala es ser balanceada, con un valor asignado, sin embargo, no tiene la opción para una opción de sin opinión.

**Tabla 4**

*Escala de Medida*

Nro.	Escala
1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	A VECES
4	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE

#### **4.1.2. Validación del instrumento**

Se solicitó la revisión de las preguntas por parte de un grupo de expertos, para obtener sugerencias para mejorar el cuestionario.

#### **4.1.3. Descripción del trabajo de campo**

Después de las observaciones por el grupo de expertos se procedió con el trabajo de campo establecido correspondiente a la investigación, con el fin de comprobar las hipótesis planteadas.

### **4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la recolección de datos se hizo previamente la fiabilidad de los ítems se efectuó a través del método de alfa Cronbach, en el caso de la validez se construyó un instrumento validado por expertos, para verificar:

- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, existe una organización lógica.
- Suficiencia, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- Intencionalidad, adecuado para valorar las estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0.939. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

#### 4.2.1. Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach

##### 4.2.1.1. Alfa de Cronbach (variable independiente)

**Tabla 5**

*Resumen del Procesamiento de los Casos (Variable Independiente)*

		N	%
	Válidos	80	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	80	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 6**

*Estadísticos de Fiabilidad (Variable Independiente)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	15

Mientras & más se acerque a la unidad (1) es más confiable

##### 4.2.1.2. Alfa de Cronbach (variable dependiente)

**Tabla 7**

*Resumen del Procesamiento de los Casos (Variable Dependiente)*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	80	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	80	100,0

<sup>a</sup> Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 8***Estadísticos de Fiabilidad (Variable dependiente)*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	15

**4.2.1.3. Alfa de Cronbach (variable independiente y dependiente)****Tabla 9***Resumen del Procesamiento de los Casos*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	80	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	80	100,0

<sup>a</sup>Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.**Tabla 10***Estadísticos de Fiabilidad (Variable Independiente y Dependiente)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	30

**4.2.2. Pruebas de Normalidad**

La prueba de normalidad nos permitió demostrar que nuestra información tiene o no un comportamiento con distribución normal.

Es por tal motivo, que se formularon las siguientes hipótesis

- Ho: La muestra no cuenta con una distribución normal.

- Ha: La muestra cuenta con una distribución normal.

Regla de decisión:

Nivel de confianza: 95.00%

- $P < 0.05$ ; Se rechaza la hipótesis nula, aceptando que la muestra cuenta con distribución no normal.
- $P \geq 0.05$ ; Se acepta la hipótesis nula, aceptando que la muestra cuenta con distribución normal.

Parias (2018) manifiesta que: “La normalidad univariante ayuda a obtener normalidad multivariante, pero no la garantiza. La normalidad multivariante implica que las variables individuales son normales”. Para evaluar dicha acepción se debe verificar la normalidad de los residuos estandarizados del modelo. Asimismo, para verificar el supuesto de normalidad de los residuos del modelo, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov ya que el número de casos es igual a 80.

**Tabla 11**

*Pruebas de normalidad – variable independiente y dependiente*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Control Interno	,163	80	,000	,906	80	,000
Gestión Administrativa	,200	80	,000	,909	80	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La presente tabla nos muestra mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov que el grado de significancia de la variable "Control Interno" es 0.000 y el grado de significancia de la variable "Gestión administrativa" es 0.000. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyendo que la muestra no cuenta con distribución normal, por lo que se utilizó el método estadístico de Rho de Spearman para la contratación de hipótesis.

### 4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.3.1. Control Interno

##### 4.3.1.1. Ambiente de Control

**Tabla 12**

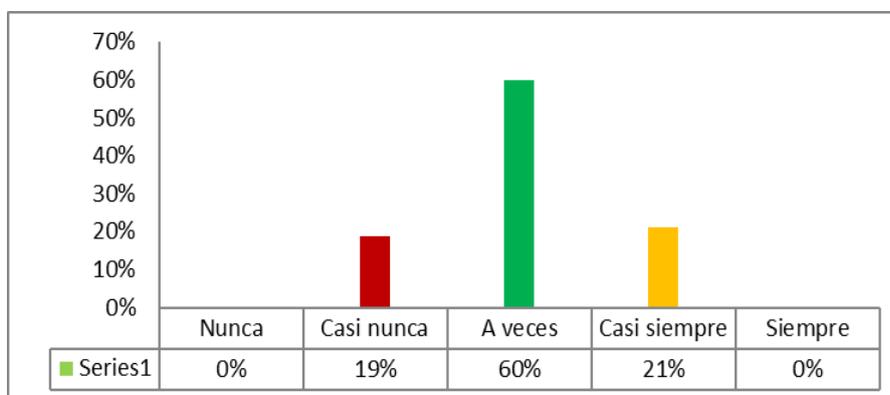
*El personal muestra una actitud de apoyo a la entidad.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	15	19%
A veces	48	60%
Casi siempre	17	21%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 27**

*El personal muestra una actitud de apoyo a la entidad.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 19% considera que casi nunca, el 60% que a veces y el 21% que casi siempre se considera que el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad.

**Tabla 13**

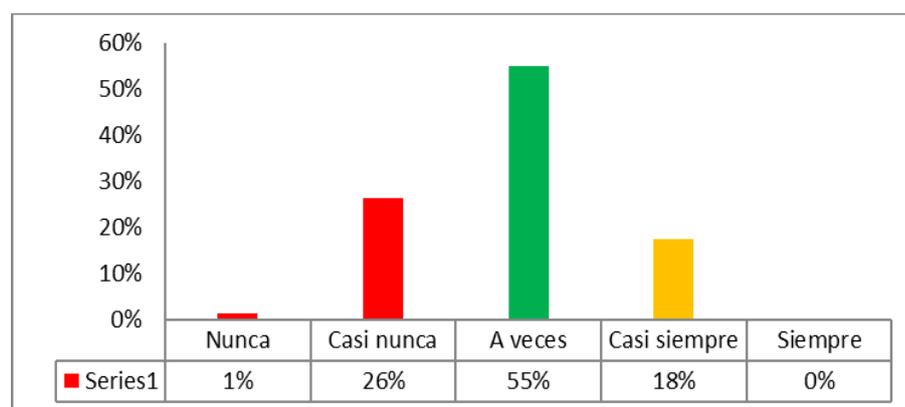
*Se viene cumpliendo adecuadamente la normatividad vigente.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	21	26%
A veces	44	55%
Casi siempre	14	18%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 28**

*Se viene cumpliendo adecuadamente la normatividad vigente.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se viene cumpliendo adecuadamente el cumplimiento de la normatividad vigente. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% considera que nunca, el 26% que casi nunca, el 55% que a veces y el 18% que casi siempre se considera que se viene cumpliendo adecuadamente el cumplimiento de la normatividad vigente. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se viene cumpliendo adecuadamente el cumplimiento de la normatividad vigente.

**Tabla 14**

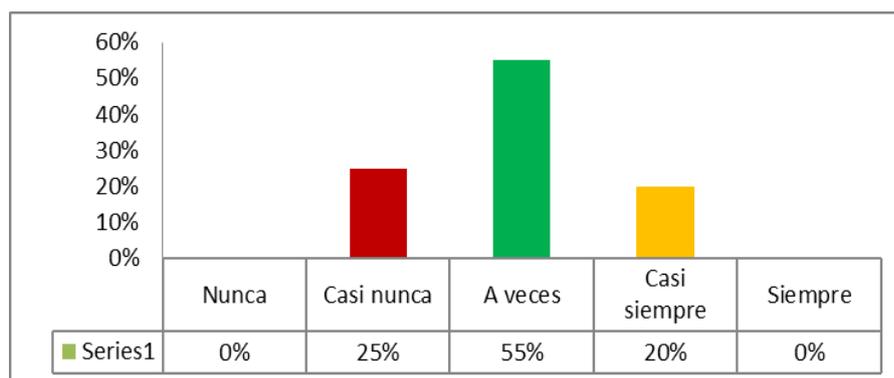
*El personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	20	25%
A veces	44	55%
Casi siempre	16	20%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 29**

*El personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a que el personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias. Se muestra los resultados obtenidos donde el 25% que casi nunca, el 55% que a veces y el 20% que casi siempre se considera que el personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente el personal cuenta con la capacidad y habilidades necesarias.

### 4.3.1.2. Evaluación de riesgos

**Tabla 15**

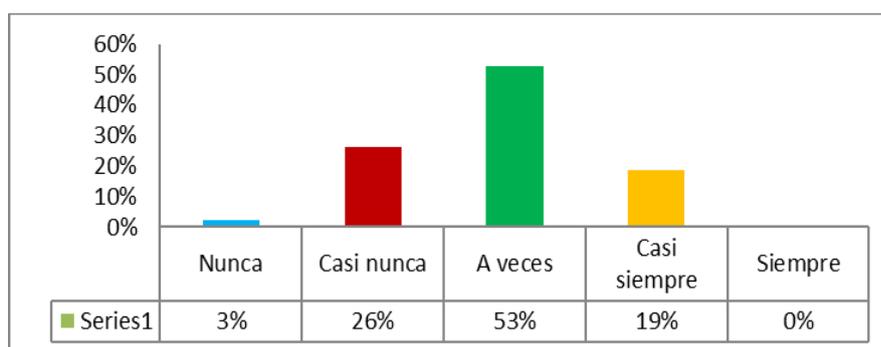
*Cuenta con análisis y manejo de riesgos, para su implementación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3%
Casi nunca	21	26%
A veces	42	53%
Casi siempre	15	19%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 30**

*Cuenta con análisis y manejo de riesgos, para su implementación*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 3% considera que nunca, el 26% que casi nunca, el 53% que a veces y el 19% que casi siempre se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación.

**Tabla 16**

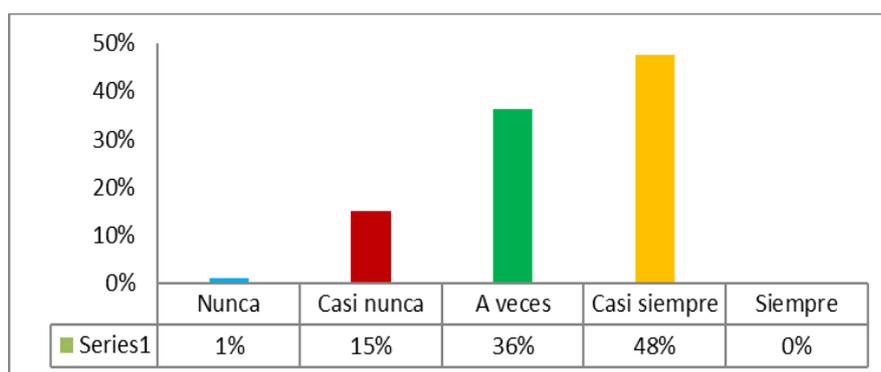
*Se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	12	15%
A veces	29	36%
Casi siempre	38	48%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 31**

*Se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% considera que nunca, el 15% que casi nunca, el 36% que a veces y el 48% que casi siempre se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización.

**Tabla 17**

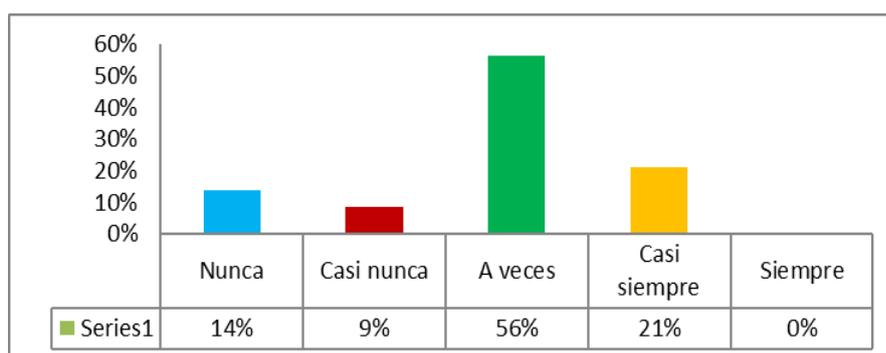
*Se cuenta con los controles adecuados para la prevención.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	11	14%
Casi nunca	7	9%
A veces	45	56%
Casi siempre	17	21%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 32**

*Se cuenta con los controles adecuados para la prevención.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se cuenta con los controles adecuados para la prevención. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 14% considera que nunca, el 9% que casi nunca, el 56% que a veces y el 21% que casi siempre se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se cuenta con los controles adecuados para la prevención.

#### 4.3.1.3. Actividades de control gerencial

**Tabla 18**

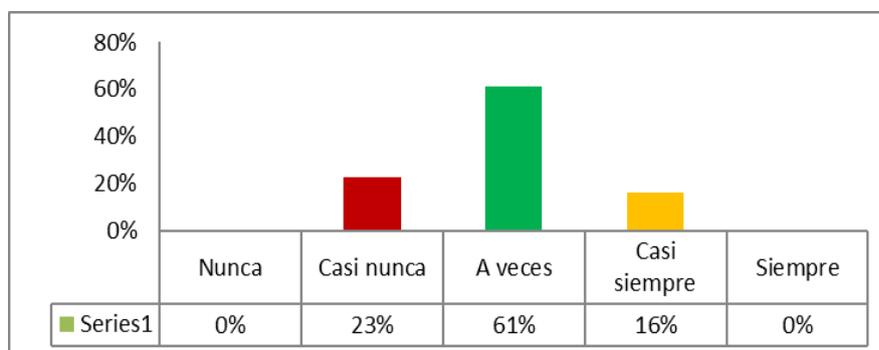
*Considera adecuados los niveles de organización.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	18	23%
A veces	49	61%
Casi siempre	13	16%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 33**

*Considera adecuados los niveles de organización.*

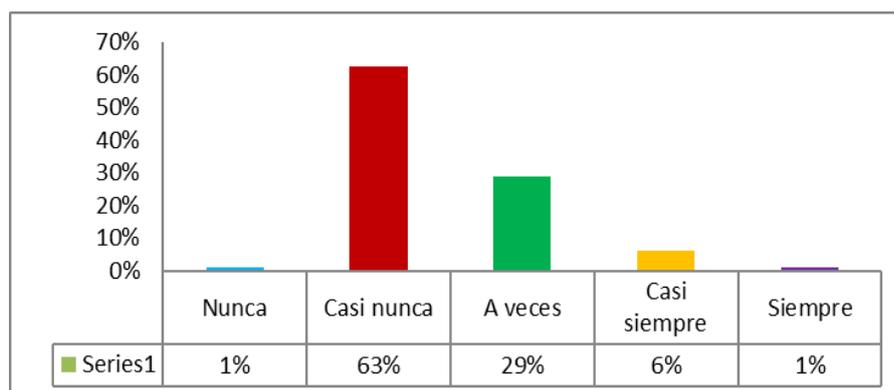


*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se consideran adecuados los niveles de organización. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 23% que casi nunca, el 61% que a veces y el 16% que casi siempre se considera adecuados los niveles de organización. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente son adecuados los niveles de organización.

**Tabla 19***Tiene procedimientos para implementación de políticas internas*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	50	63%
A veces	23	29%
Casi siempre	5	6%
Siempre	1	1%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.***Figura 34***Tiene procedimientos para implementación de políticas internas**Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se cuenta con los procedimientos necesarios para la implementación de políticas internas. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% considera que nunca, el 63% que casi nunca, el 29% que a veces, el 6% que casi siempre y el 1% que se cuenta con los procedimientos necesarios para la implementación de políticas internas. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se cuenta con procedimientos para implementación de políticas internas

**Tabla 20**

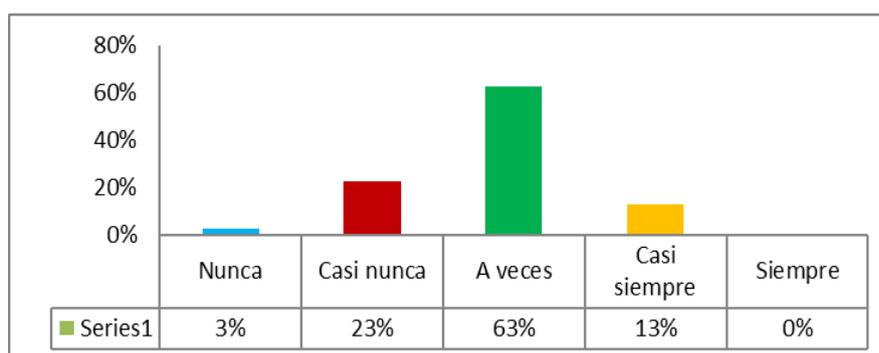
*Los archivos son conciliados con la documentación necesaria.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	3%
Casi nunca	18	23%
A veces	50	63%
Casi siempre	10	13%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 35**

*Los archivos son conciliados con la documentación necesaria.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si los archivos son conciliados con la documentación necesaria. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 3% considera que nunca, el 23% que casi nunca, el 63% que a veces y el 13% que casi siempre los archivos son conciliados con la documentación necesaria. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente los archivos son conciliados con la documentación necesaria.

#### 4.3.1.4. Información y Comunicación

**Tabla 21**

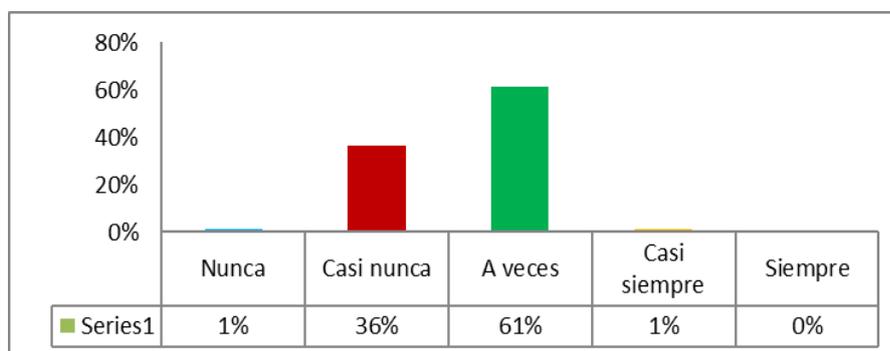
*Se cuenta con una adecuada calidad de información.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
Casi nunca	29	36%
A veces	49	61%
Casi siempre	1	1%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 36**

*Se cuenta con una adecuada calidad de información.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

Respecto a si se cuenta con una adecuada calidad de información. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% considera que nunca, el 36% que casi nunca, el 61% que a veces y el 1% que casi siempre se considera que se cuenta con una adecuada calidad de información.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se cuenta con una adecuada calidad de información.

**Tabla 22**

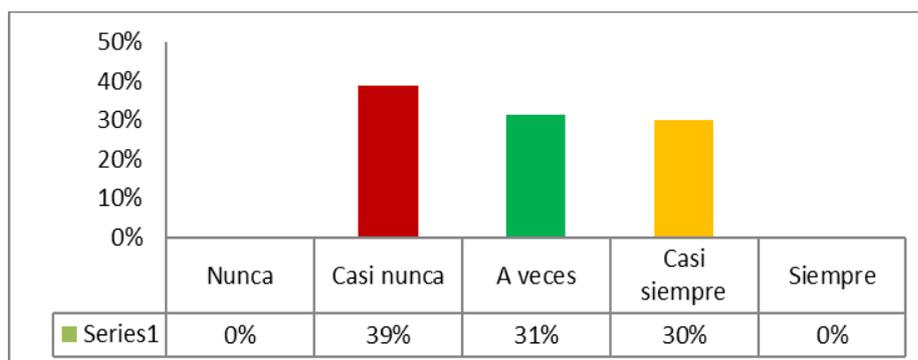
*Existe una efectiva comunicación con los empleados.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	31	39%
A veces	25	31%
Casi siempre	24	30%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 37**

*Existe una efectiva comunicación con los empleados.*



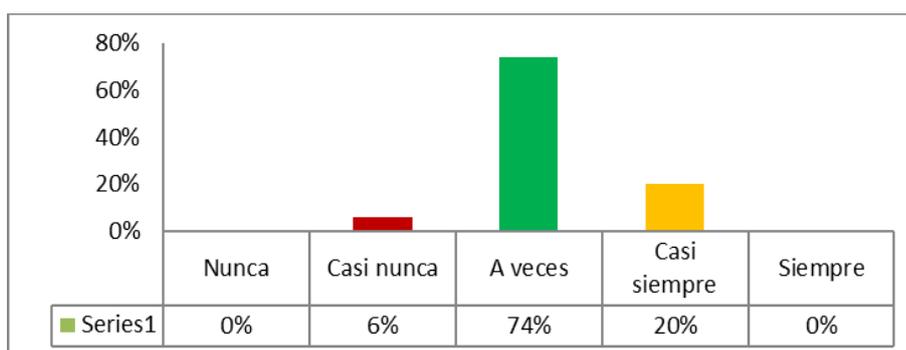
*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

Respecto a si existe una efectiva comunicación con los empleados. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 39% que casi nunca, el 31% que a veces y el 30% que casi siempre se considera que existe una efectiva comunicación con los empleados.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente existe una efectiva comunicación con los empleados.

**Tabla 23***Clasificación de información garantiza cumplimiento de objetivos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	6%
A veces	59	74%
Casi siempre	16	20%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.***Figura 38***Clasificación de información garantiza cumplimiento de objetivos**Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

Respecto a si la obtención y clasificación de información garantiza el cumplimiento de objetivos. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 6% que casi nunca, el 74% que a veces y el 20% que casi siempre se considera que la obtención y clasificación de información garantiza el cumplimiento de objetivos.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la obtención y clasificación de información garantiza el cumplimiento de objetivos.

#### 4.3.1.5. Supervisión y Monitoreo

**Tabla 24**

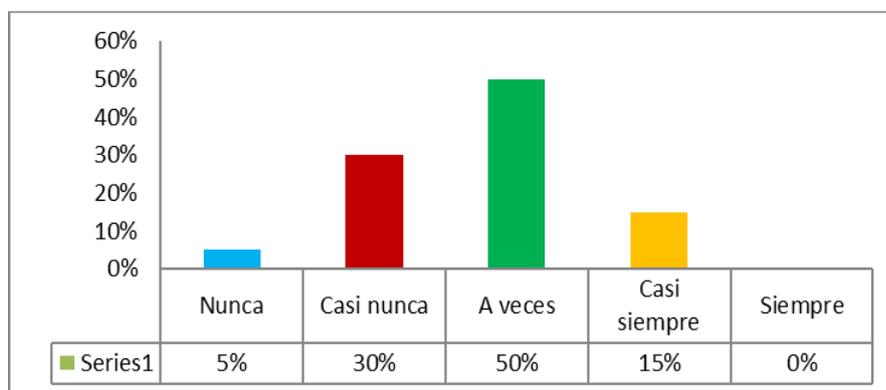
*El monitoreo, reduce los riesgos y evita efectos antiéticos.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5%
Casi nunca	24	30%
A veces	40	50%
Casi siempre	12	15%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 39**

*El monitoreo, reduce los riesgos y evita efectos antiéticos*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

Respecto a si las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antiéticos. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 5% que nunca, el 30% que casi nunca, el 50% que a veces y el 15% que casi siempre las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antiéticos. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antiéticos.

**Tabla 25**

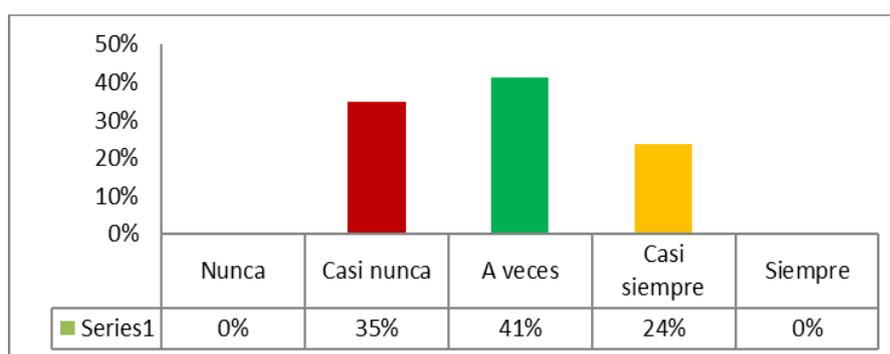
*Efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	28	35%
A veces	33	41%
Casi siempre	19	24%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 40**

*Efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

Respecto a si se efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 35% que casi nunca, el 41% que a veces y el 24% que casi siempre se efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se efectúa una evaluación de los procesos y actividades de la entidad.

**Tabla 26**

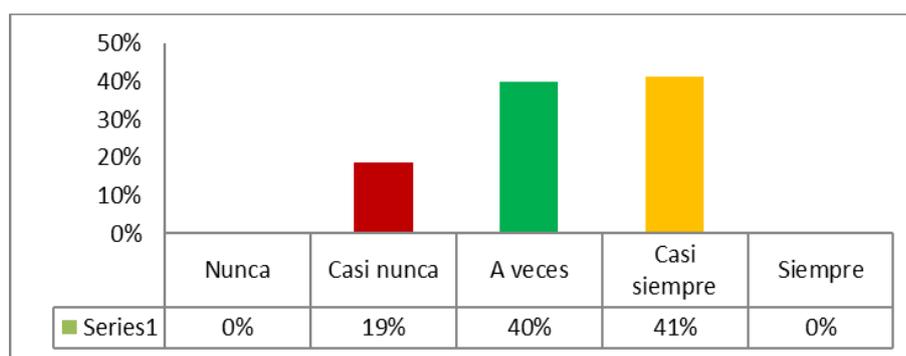
*Se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	15	19%
A veces	32	40%
Casi siempre	33	41%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 41**

*Se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

Respecto a si se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 19% que casi nunca, el 40% que a veces y el 41% que casi siempre se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna.

### 4.3.2. Gestión Administrativa

#### 4.3.2.1. Planificación

**Tabla 27**

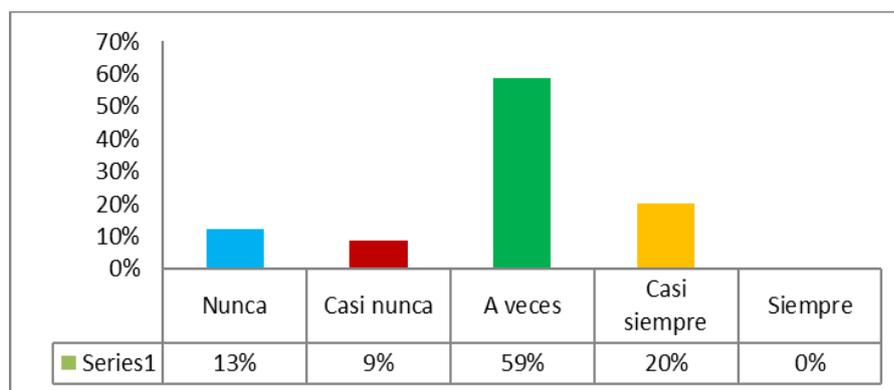
*La planificación garantiza la competitividad de la Universidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	13%
Casi nunca	7	9%
A veces	47	59%
Casi siempre	16	20%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 42**

*La planificación garantiza la competitividad de la Universidad*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se considera que una adecuada planificación garantiza la competitividad de la universidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 13% que nunca, el 9% que casi nunca, el 59% que a veces y el 20% que casi siempre se considera que una adecuada planificación garantiza la competitividad de la Universidad.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se tiene que una planificación garantiza la competitividad de la Universidad.

**Tabla 28**

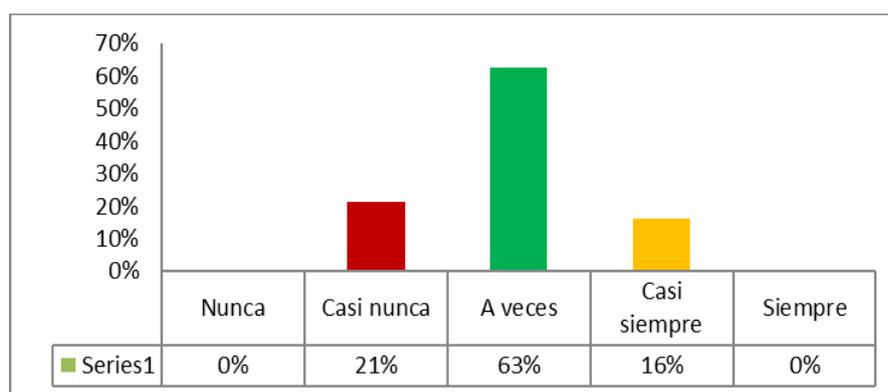
*La planificación es indispensable para cumplimiento de objetivos.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	17	21%
A veces	50	63%
Casi siempre	13	16%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 43**

*La planificación es indispensable para cumplimiento de objetivos.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se considera la planificación como indispensable para el cumplimiento de objetivos de la Universidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 21% que casi nunca, el 63% que a veces y el 16% que casi siempre se considera la planificación como indispensable para el cumplimiento de objetivos de la Universidad.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la planificación como indispensable para el cumplimiento de objetivos de la Universidad.

**Tabla 29**

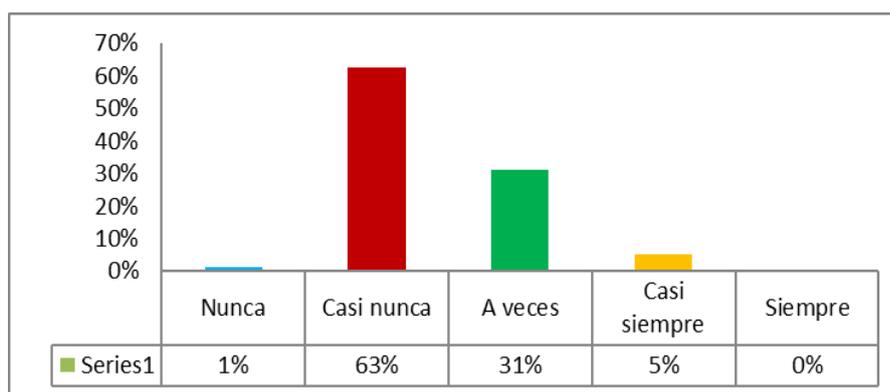
*La planificación es flexible y promueve el éxito en la Universidad.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
Casi nunca	50	63%
A veces	25	31%
Casi siempre	4	5%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 44**

*La planificación es flexible y promueve el éxito en la Universidad.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se considera que la planificación es flexible y promueve el éxito en la comunidad universitaria. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% que nunca, el 63% que casi nunca, el 31% que a veces y el 5% que casi siempre se considera que la planificación es flexible y promueve el éxito en la comunidad universitaria.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la planificación es flexible y promueve el éxito en la comunidad universitaria.

### 4.3.2.2. Organización

**Tabla 30**

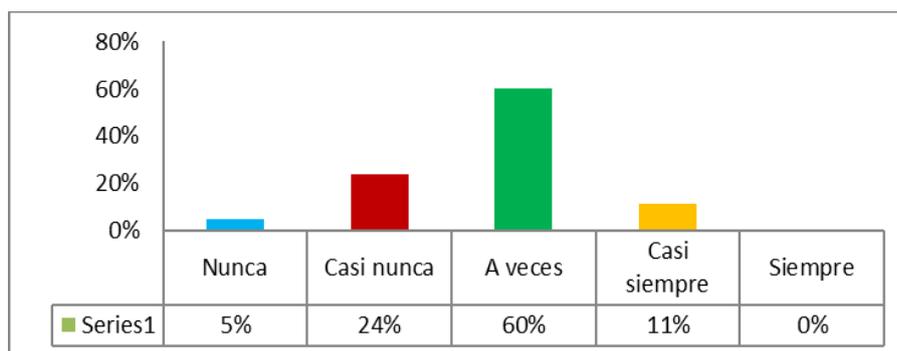
*La buena distribución de áreas de trabajo genera buen desempeño.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5%
Casi nunca	19	24%
A veces	48	60%
Casi siempre	9	11%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 45**

*La buena distribución de áreas de trabajo genera buen desempeño.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si, la correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 5% que nunca, el 24% que casi nunca, el 60% que a veces y el 11% que casi siempre se considera la correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño

**Tabla 31**

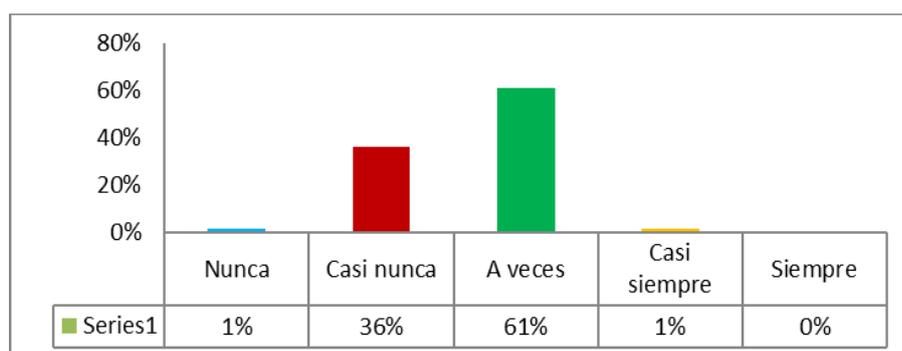
*Considera que existe un adecuado trabajo en equipo*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	29	36%
A veces	49	61%
Casi siempre	1	1%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 46**

*Considera que existe un adecuado trabajo en equipo*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se considera que existe un adecuado trabajo en equipo. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% que nunca, el 36% que casi nunca, el 61% que a veces y el 1% que casi siempre se considera que existe un adecuado trabajo en equipo.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente existe un adecuado trabajo en equipo.

**Tabla 32**

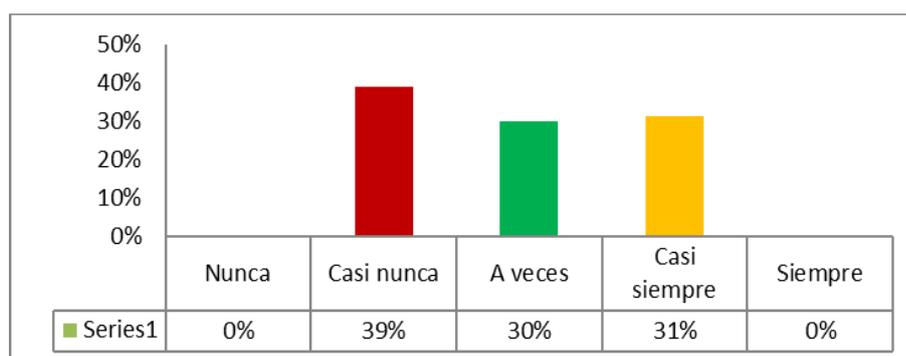
*Se asignan al personal las funciones para un buen desempeño*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	31	39%
A veces	24	30%
Casi siempre	25	31%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 47**

*Se asignan al personal las funciones para un buen desempeño*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se asignan al personal las funciones para un buen desempeño. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 39% que casi nunca, el 30% que a veces y el 31% que casi siempre se asignan al personal las funciones para un buen desempeño.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se asignan al personal las funciones para un buen desempeño.

### 4.3.2.3. Dirección

**Tabla 33**

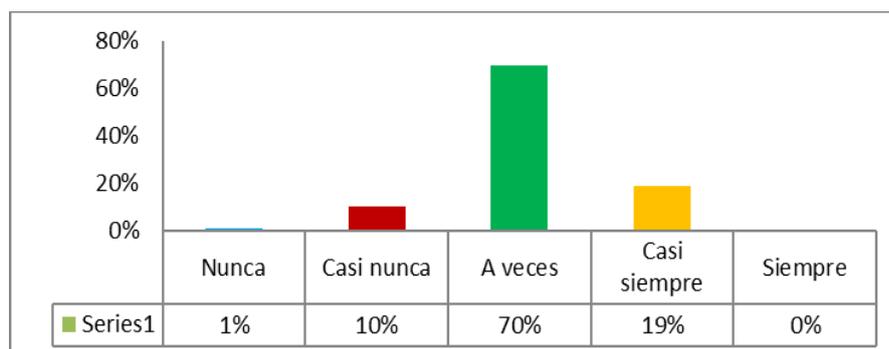
*Se le asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	8	10%
A veces	56	70%
Casi siempre	15	19%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 48**

*Se le asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se le asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% que nunca, el 10% que casi nunca, el 70% que a veces y el 19% que casi siempre se considera que se le asigne tareas de acuerdo a su formación y capacitación. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación.

**Tabla 34**

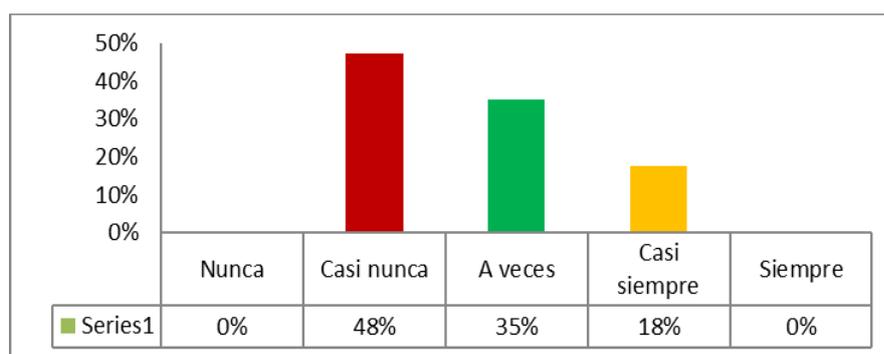
*Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	38	48%
A veces	28	35%
Casi siempre	14	18%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 49**

*Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 48% que casi nunca, el 35% que a veces y el 18% que casi siempre se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.

**Tabla 35**

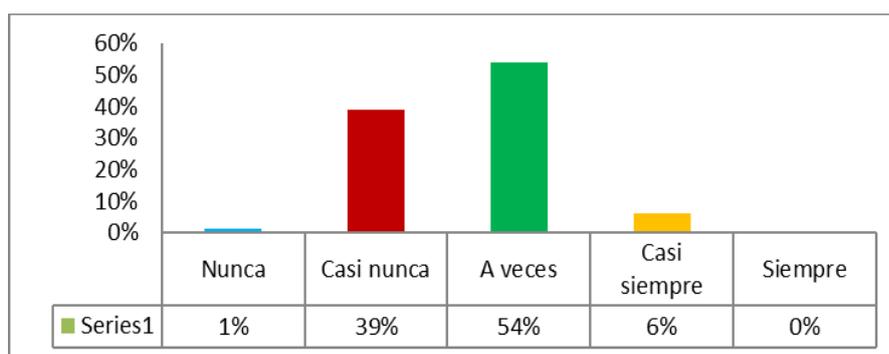
*La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	31	39%
A veces	43	54%
Casi siempre	5	6%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 50**

*La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% que nunca, el 39% que casi nunca, el 54% que a veces y el 6% que casi siempre se considera que la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores

#### 4.3.2.4. Control

**Tabla 36**

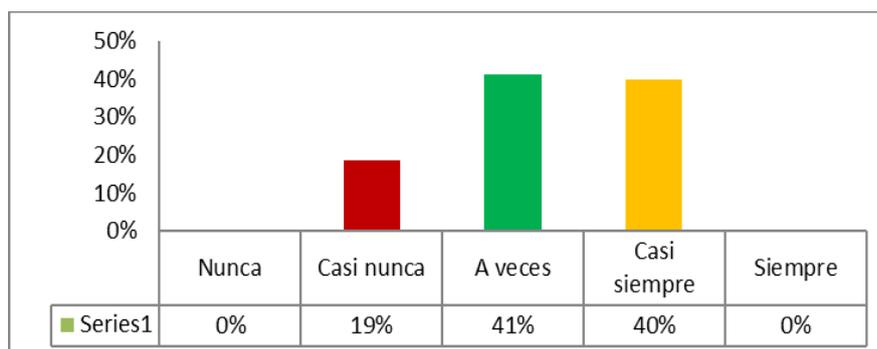
*Se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	15	19%
A veces	33	41%
Casi siempre	32	40%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 51**

*Se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 19% que casi nunca, el 41% que a veces y el 40% que casi siempre se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores.

**Tabla 37**

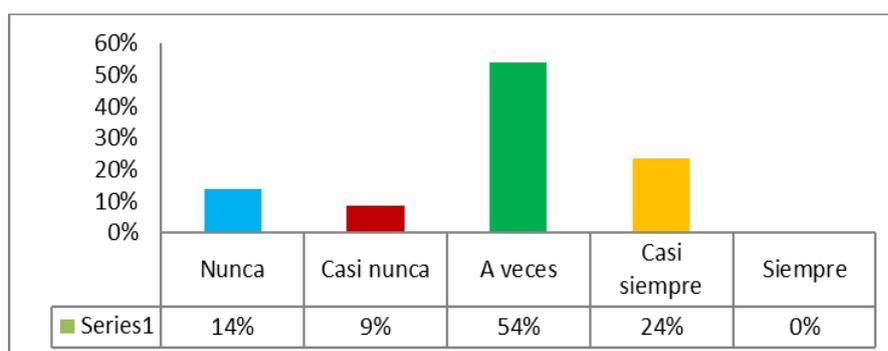
*Se corrige oportunamente los errores y desviaciones*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	11	14%
Casi nunca	7	9%
A veces	43	54%
Casi siempre	19	24%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 52**

*Se corrige oportunamente los errores y desviaciones*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se corrige oportunamente los errores y desviaciones. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 14% que nunca, el 9% que casi nunca, el 54% que a veces y el 24% que casi siempre se corrige oportunamente los errores y desviaciones.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se corrige oportunamente los errores y desviaciones.

**Tabla 38**

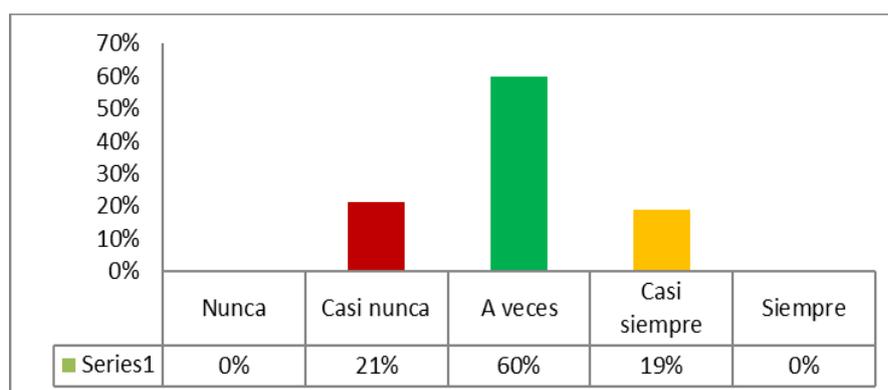
*Elabora plan de mejora para minimizar riesgos en las operaciones.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	17	21%
A veces	48	60%
Casi siempre	15	19%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 53**

*Elabora plan de mejora para minimizar riesgos en las operaciones.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si se elabora un plan de mejora para minimizar riesgos de las operaciones que se realiza. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 21% que casi nunca, el 60% que a veces y el 19% que casi siempre se elabora un plan de mejora para minimizar riesgos de las operaciones que se realiza. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se elabora un plan de mejora para minimizar riesgos de las operaciones que se realiza.

### 4.3.2.3. Desempeño

**Tabla 39**

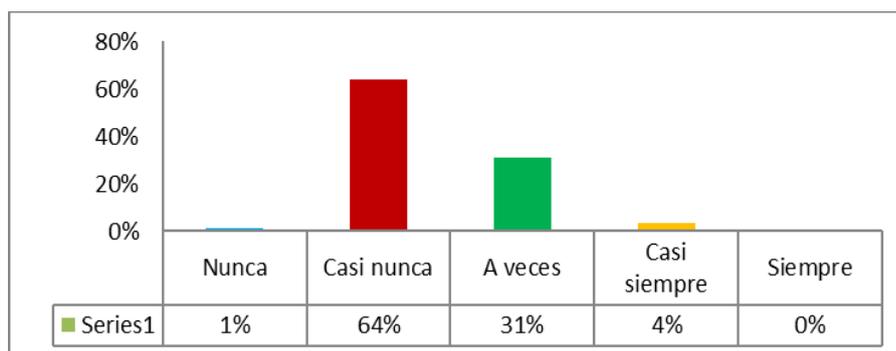
*Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	1%
Casi nunca	51	64%
A veces	25	31%
Casi siempre	3	4%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 54**

*Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% que nunca, el 64% que casi nunca, el 31% que a veces y el 4% que casi siempre los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido.

**Tabla 40**

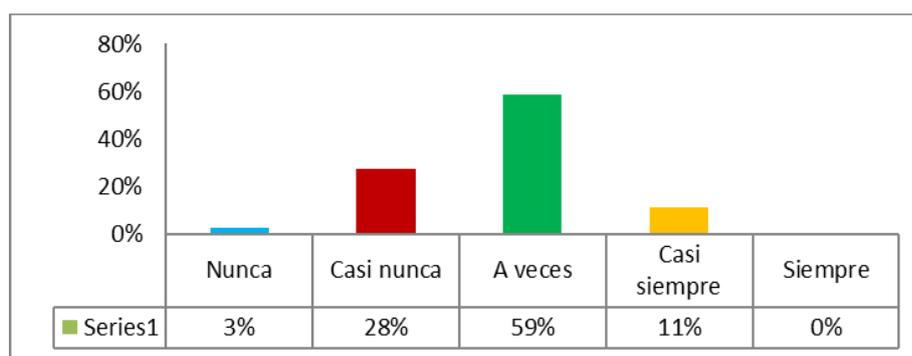
*Los colaboradores se preocupan por los intereses de la entidad.*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	3%
Casi nunca	22	28%
A veces	47	59%
Casi siempre	9	11%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 55**

*Los colaboradores se preocupan por los intereses de la entidad.*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si los colaboradores se preocupan por los intereses de la Universidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 3% que nunca, el 28% que casi nunca, el 59% que a veces y el 11% que casi siempre los colaboradores se preocupan por los intereses de la Universidad.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente los colaboradores se preocupan por los intereses de la Universidad.

**Tabla 41**

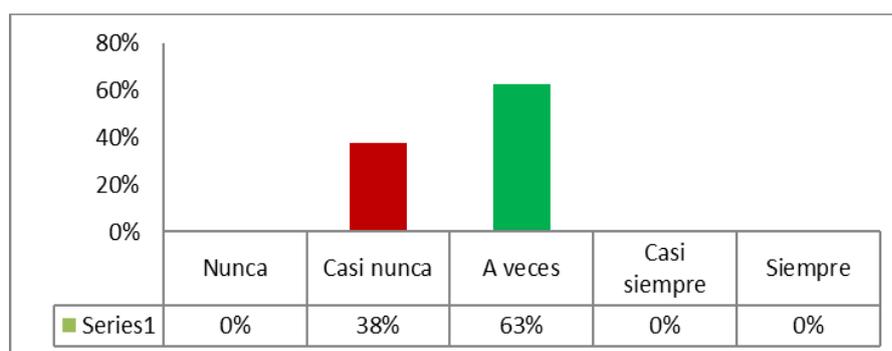
*Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	30	38%
A veces	50	63%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

**Figura 56**

*Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo*



*Fuente: Elaboración Propia – Encuesta.*

En lo relacionado a si los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 38% que casi nunca, el 63% que a veces los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo.

A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo.

#### **4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA**

Considerando la “hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto al control interno y su influencia en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022; en donde según sus indicadores fueron tabulados aplicándose la guía de análisis documental y pudiendo así afirmar que el control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

#### **4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **4.5.1. Hipótesis General**

El control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

##### **Planteamiento de hipótesis**

##### **H<sub>0</sub>: Hipótesis nula**

El control interno no influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

##### **H<sub>1</sub>: Hipótesis alterna**

El control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

**Nivel de significancia: 0.05**

**Tabla 42***Correlaciones – Hipótesis General*

			<b>Correlaciones</b>	
			Control Interno	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Control Interno	Coefficiente de correlación	1,000	,889**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
Gestión Administrativa	Administrativa	Coefficiente de correlación	,889**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

**Regla de decisión:**

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

**Interpretación del coeficiente de correlación**

- 0,0-0,2 = Relación muy baja
- 0,2-0,4 = Relación baja
- 0,4-0,6 = Relación moderada
- 0,6-0,8 = Relación alta
- 0,8-1,0 = Relación muy alta

**Conclusión**

Dado que el valor – p (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05) y se observa un alto índice de correlación (0,889), entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula Ho, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que el control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022.

#### 4.5.2. Hipótesis Específicas

##### a) Primera hipótesis específica

##### Planteamiento de la Hipótesis

##### Ho: Hipótesis Nula

El ambiente de control no influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

##### H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

El ambiente de control influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

**Tabla 43**

*Correlaciones – Primera hipótesis específica*

<b>Correlaciones</b>				
			Ambiente de Control	Gestión Administrativa
Rho de	Ambiente de	Coefficiente de correlación	1,000	,717**
Spearman	Control	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Gestión	Coefficiente de correlación	,717**	1,000
	Administrativa	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

##### **Conclusión:**

Dado que el valor  $-p$  (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05), y el nivel de correlación es alto (0,717); entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula Ho, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que el ambiente de control influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

## b) Segunda hipótesis Específica

### Planteamiento de la Hipótesis

#### H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

La evaluación de riesgos no influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

#### H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

La evaluación de riesgos influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

**Tabla 44**

*Correlaciones – Segunda hipótesis Específica*

<b>Correlaciones</b>				
			Evaluación de Riesgos	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Evaluación de Riesgos	Coefficiente de correlación	1,000	,783**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	,783**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Conclusión

Dado que el valor  $-p$  (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05), y el nivel de correlación es alto (0,783); entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que la evaluación de riesgos influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

### c) Tercera hipótesis Específica

#### Planteamiento de la Hipótesis

##### H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

La actividad de control gerencial no influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

##### H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

La actividad de control gerencial influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

#### Tabla 45

*Correlaciones – Tercera hipótesis Específica*

			Actividad de Control Gerencial	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Actividad de Control Gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,892**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	,892**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Conclusión

Dado que el valor  $-p$  (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05), y el nivel de correlación alto (0,892); entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que la actividad de control gerencial influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

#### d) Cuarta hipótesis Específica

##### Planteamiento de la Hipótesis

##### H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

La información y comunicación no influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

##### H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

La información y comunicación influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

**Tabla 46**

*Correlaciones – Cuarta hipótesis Específica*

			Información y Comunicación	Gestión Administrativa
Rho de	Información y	Coefficiente de correlación	1,000	,571**
Spearman	Comunicación	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Gestión	Coefficiente de correlación	,571**	1,000
	Administrativa	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Conclusión

Dado que el valor  $-p$  (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05), y el nivel de correlación alto (0,571); entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que la información y comunicación influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna

### e) Quinta hipótesis Específica

#### Planteamiento de la Hipótesis

##### **H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula**

La supervisión y monitoreo no influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

##### **H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna**

La supervisión y monitoreo influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

#### Tabla 47

*Correlaciones – Quinta hipótesis Específica*

<b>Correlaciones</b>				
			Supervisión y Monitoreo	Gestión Administrativa
Rho de	Supervisión y	Coefficiente de correlación	1,000	,612**
Spearman	Monitoreo	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Gestión	Coefficiente de correlación	,612**	1,000
	Administrativa	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### **Conclusión**

Dado que el valor  $-p$  (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05), y el nivel de correlación alto (0,612); entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que la supervisión y monitoreo influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna

#### 4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados obtenidos se tiene que Control Interno influye en la gestión administrativa de los centros de producción de la Universidad Privada, periodo 2022; Para la variable independiente lo que respecta a si se Considera que el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 19% considera que casi nunca, el 21% que casi siempre y el 19% que casi nunca se considera que el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad; en razón a si se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación. se muestra los resultados obtenidos donde, el 3% considera que nunca, el 26% que casi nunca, el 53% que a veces y el 19% que casi siempre se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación; En lo que respecta a si se cuenta con los procedimientos necesarios para la implementación de políticas internas. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% considera que nunca, el 63% que casi nunca, el 29% que a veces, el 6% que casi siempre y el 1% que se cuenta con los procedimientos necesarios para la implementación de políticas internas. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización; lo que respecta a si se cuenta con una adecuada calidad de información. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% considera que nunca, el 36% que casi nunca, el 61% que a veces y el 1% que casi siempre se considera que se cuenta con una adecuada calidad de información. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se cuenta con una adecuada calidad de información; en razón a si las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antiéticos. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 5% que nunca, el 30% que casi nunca, el 50% que a veces y el 15% que casi siempre se las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antiéticos. A partir de estos

resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antiéticos.

Para la variable Gestión Administrativa; Sobre si se Considera que una adecuada planificación garantiza la competitividad de la universidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 13% que nunca, el 9% que casi nunca, el 59% que a veces y el 20% que casi siempre se considera que una adecuada planificación garantiza la competitividad de la Universidad. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se tiene que una planificación garantiza la competitividad de la Universidad; Respecto a si la correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 5% que nunca, el 24% que casi nunca, el 60% que a veces y el 11% que casi siempre se considera la correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño; En lo relacionado a si la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 1% que nunca, el 39% que casi nunca, el 54% que a veces y el 6% que casi siempre se considera que la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores; en razón a si se corrige oportunamente los errores y desviaciones. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 14% que nunca, el 9% que casi nunca, el 54% que a veces y el 24% que casi siempre se corrige oportunamente los errores y desviaciones. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de encuestados considera que medianamente se corrige oportunamente los errores y desviaciones; en razón a si Los colaboradores se preocupan por los intereses de la Universidad. Se muestra los resultados obtenidos donde, el 3% que nunca, el 28% que casi nunca, el 59% que a veces y el 11% que casi siempre los colaboradores se preocupan por los intereses de la Universidad. A partir de estos resultados se puede inferir que un gran

porcentaje de encuestados considera que medianamente los colaboradores se preocupan por los intereses de la Universidad.

Los resultados muestran los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan suficientes evidencias para afirmar que: el control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022, el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.889 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor).

**Calizaya** (2020) en su tesis para optar el grado académico de Contador Público en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: *“El control Interno en el Área de Logística y su influencia en la Gestión Administrativa del Grifo de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva del Departamento de Tacna, 2017”*, el autor tuvo como objetivo explicar cómo el control interno en el área de logística incide en la gestión administrativa del Grifo de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva del departamento de Tacna, año 2017, la población de estudio con la que se trabajó estuvo constituida por 278 trabajadores de la municipalidad, la muestra es de 31 servidores y funcionarios de la municipalidad, no probabilística con criterios de inclusión, se trabajó con la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario. Para la estadística se utilizó la prueba Rho de Spearman para una muestra no paramétrica, bajo variables categóricas, se determinó una relación significativa directa y fuerte de 0,647 con un valor p de 0,000.

**Quiñones** (2022) en su tesis para optar el grado académico de Contador Público en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: *“El control Interno en el Área de Logística y su influencia en la Gestión Administrativa del Grifo de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva del Departamento de Tacna, 2017”*, el autor tuvo como objetivo determinar de qué manera el sistema de control interno en el área de recursos humanos se relaciona con la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, Tacna 2020, la población de estudio estuvo constituida por 66 trabajadores funcionarios servidores públicos administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana, siendo que la muestra fue el 100 % de la población, es decir, se usó una muestra censal, asimismo, la técnica utilizada fue la

encuesta y el instrumento el cuestionario, de otra parte, las hipótesis se contrastaron mediante la prueba Rho Spearman donde se determinó la existencia de una relación significativa entre el sistema de control interno en el área de recursos humanos y la gestión administrativa con un valor p de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,811.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

##### **Primera**

El control interno incide en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022, observándose que no se cuenta con procedimientos para implementación de políticas internas. También se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a (0,889) y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05. Comprobándose la hipótesis planteada

##### **Segunda**

El ambiente de control incide en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, apreciándose que el personal no muestra una actitud de apoyo a la entidad. También se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,717 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05. Comprobándose la hipótesis planteada

##### **Tercera**

La evaluación de riesgos incide en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, entendiéndose que escasamente se cuenta con el análisis y manejo de riesgos para su implementación. También se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.783 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05. Comprobándose la hipótesis planteada

##### **Cuarta**

La actividad de control gerencial incide en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, observándose que no se consideran adecuados los niveles de organización. También se observa que el

coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.892 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05. Comprobándose la hipótesis planteada

#### **Quinta**

La información y comunicación incide en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022, observándose que no existe una efectiva comunicación con los empleados. También se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a (0,571) y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05. Comprobándose la hipótesis planteada

#### **Sexta**

La supervisión y monitoreo incide en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022, apreciándose que no se efectúa evaluaciones en los procesos y actividades de la entidad. También se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a (0,612) y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05. Comprobándose la hipótesis planteada

## **5.2. RECOMENDACIONES**

### **Primera**

A través de la Dirección General de Administración en coordinación con la Jefatura de los Centros de Producción se deberá elaborar procedimientos para la implementación de políticas internas. Esto ayudará a asegurar que el control interno sea efectivo y que la Oficina de Control Interno se encargue de supervisar que se cumplan las normas y regulaciones aplicables de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, para la mejora continua de la universidad siendo está, una condición básica de calidad del procedimiento de Modelo de Licenciamiento Institucional de la Universidad.

### **Segunda**

La Dirección General de Administración en coordinación con el Área de Gestión de Potencial Humano deberá Incentivar la cultura de colaboración y comunicación entre los empleados, mediante la creación de espacios de discusión y retroalimentación. Esto ayudará a fomentar una actitud de apoyo a la entidad.

### **Tercera**

La Oficina de Control Interno en coordinación con la Dirección General de Administración, deberá establecer un sistema de identificación y análisis de riesgos. Esto ayudará a identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el funcionamiento de los centros de producción. Siendo el control y gestión de riesgos un componente fundamental para la renovación de la Licencia Institucional.

### **Cuarta**

La Dirección General de Administración, en coordinación con el Área de Gestión de Potencial Humano deberá establecer una estructura organizacional adecuada para la universidad. Esto incluiría definir las responsabilidades y autoridades de cada nivel de la organización y establecer una comunicación efectiva entre ellos.

### **Quinta**

La Dirección General de Administración, en coordinación con el Área de Gestión de Potencial Humano se deberá establecer un sistema de comunicación efectivo para

garantizar que la información fluya de manera eficiente entre los diferentes niveles de la organización y con los empleados.

#### **Sexta**

La Dirección General de Administración, en coordinación con la Oficina de Control Interno, deberán establecer un sistema de supervisión y monitoreo de los procesos y actividades de la entidad. Esto incluiría la creación de un plan de supervisión y monitoreo, la definición de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva. (2008). *La Desconcentración y la Descentralización: ¿Cómo se aplican dichos criterios en la creación de los SAT al interior de las municipalidades?* Gestión Pública ORG.
- Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas /Sérvulo Anzola Rojas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Argandoña Dueñas, M. A. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública*. Lima: Marketing Consultores S.A.
- Calizaya Loza, P. (2020). *El control Interno en el Area de Logistica y su influencia en la Gestion Administrativa del Grifo de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva del Departamento de Tacna, 2017*. Tacna: [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Obtenido de [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4191/1888\\_2020\\_calizaya\\_loza\\_pdj\\_fcje\\_ciencias\\_contables\\_y\\_financieras.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4191/1888_2020_calizaya_loza_pdj_fcje_ciencias_contables_y_financieras.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Candia Gutierrez, R. (2021). *El Control Interno Y La Gestión Administrativa, En La Municipalidad Distrital De Pocollay, Región Tacna, Año 2019*. Tacna: [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2166/Candia-Gutierrez-Rudy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Celis Suárez, M., & García Nué, P. (2017). *Propuesta para fortalecer el control interno promoviendo la participación de los trabajadores en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque – 2014*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. (2012). *El Control Interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del control interno*.

Decreto Legislativo N°1439. (s.f.). *Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento.*

Estupiñan. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna.* ECOE.

Falconi Piedra, J. (junio de 2019). *Gestion administrativa: Estudio desde la Administracion de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes.*  
Obtenido de [https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/articloe/download/406/922/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Amador%20\(2003\)%2C%201a,y%20control%20de%20cada%20actividad.](https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/articloe/download/406/922/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Amador%20(2003)%2C%201a,y%20control%20de%20cada%20actividad.)

Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones* (Vol. Primera Edicion). Lima, Perú: Instituto de Investigacion en Accountability y Control - IICO.

Grajales Gaviria, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 23.

Griffin, R. W. (2011). *Administración.* Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.

Isaza. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: guía para su implantación en empresas públicas y privadas.* Ediciones e la U.

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* Mexico: McGRAW-HILL.

La Contraloría General de la República. (2016). *¿Qué es el sistema de Control Interno?*  
Obtenido de [https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)

Ley N° 30225. (s.f.). *Ley de Contrataciones del Estado.*

Lope. (2021). *Incidencia del control interno de existencias en la razonabilidad del Estado de Situacion Financiera de la Empresa Silver Lake S.A.C-Tacna, periodo 2016-*

2017. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].  
Obtenido de <http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4216/>
- Meléndez. (2016). *Control Interno*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Montaño. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Universidad del Valle. Obtenido de <https://bit.ly/2H3lDyQ>
- Munch, L. (2010). *Administración*. Atlacomulco: Pearson Educacion de Mexico.
- Paredes Bastidas, Á. V. (2018). *EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO 2013 AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, CENTRO DE ESPECIALIDADES LETAMENDI EN EL PERÍODO 2016-2017*. Guayaquil.
- Quiñones Ccalla, G. (2022). *EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA, TACNA 2020*. Tacna: [Tesis de Pregrado, Universidad Privada de Tacna].  
Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2257/Quonez-Ccalla-Grazia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Resolución de Contraloría N°115- 2019-CG . (s.f). *Normas de Servicios de Control Simultáneo*.
- Solano Rodriguez, O. J. (2021). *La Administración en la propiedad horizontal: Una guía para mejorar la gestión administrativa, contable y presupuestal*. Cartagena: Facultad de Ciencias de la Administracion de la Universiad del Valle .
- Valencia Escobar, H., & Solano Gomez, J. (2021). *Gestión Administrativa Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores En La Dirección Regional Agraria De Huancavelica - 2019*. Huancavelica: [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Huancavelica]. Obtenido de <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6b8b384e-88ad-45f6-b9b3-bf56fa6748df/content>

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1:**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2022”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>Problema principal</b> ¿Como el control interno influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo el Ambiente de control influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?</p> <p>¿De qué manera la evaluación de riesgos influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?</p> <p>¿Cómo la actividad de control gerencial influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?</p> <p>¿En qué medida la información y comunicación influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?</p> <p>¿Cómo la supervisión y monitoreo influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna?</p>	<p><b>Objetivo principal</b> Determinar si el control interno influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar si el Ambiente de control influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna</p> <p>Determinar si la evaluación de riesgos influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna</p> <p>Determinar si la actividad de control gerencial influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>Determinar en qué medida la información y comunicación influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>Determinar si la supervisión y monitoreo influye en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b> El control interno influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2022</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> El Ambiente de control influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>La evaluación de riesgos influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>La actividad de control gerencial influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>La información y comunicación influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>La supervisión y monitoreo influye significativamente en la gestión administrativa de los Centros de Producción de la Universidad Privada de Tacna</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> “Control Interno”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control</li> <li>2. Evaluación de riesgos</li> <li>3. Actividad de control Gerencial</li> <li>4. Información y comunicación</li> <li>5. Supervisión y Monitoreo</li> </ol> <p><b>Variable Dependiente:</b> “Gestión Administrativa”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Dirección</li> <li>4. Control</li> <li>5. Desempeño</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Tipo de investigación</u> Básica</li> <li>2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Longitudinal</li> <li>3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva correlacional</li> <li>4. <u>Población</u> Trabajadores de las diferentes áreas (80), administrativas vinculados .</li> <li>5. <u>Muestra</u> Se tomó como muestra al 100% de la población por ser pequeña.</li> <li>6. <u>Técnicas</u> Encuesta</li> <li>7. <u>Instrumentos</u> Cuestionario</li> </ol>

**ANEXO N° 2:**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**“CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2022”**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>INDEPENDIENTE</b> <b>“Control Interno”</b>	El Sistema de Control Interno permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas. Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. (La Contraloría General de la República, 2016)	El control interno será medido a través de la recopilación de datos relacionados con el Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Actividad de control Gerencial, información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control</li> <li>2. Evaluación de riesgos</li> <li>3. Actividad de control Gerencial</li> <li>4. Información y comunicación</li> <li>5. Supervisión y Monitoreo</li> </ol>	Categoría Ordinal
<b>DEPENDIENTE</b> <b>“Gestión Administrativa”</b>	La gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad. (Falconi Piedra, 2019)	La Gestión Administrativa será medido a través de la recopilación de datos relacionados con Planificación, Organización, Dirección, Control y Desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Dirección</li> <li>4. Control</li> <li>5. Desempeño</li> </ol>	

**ANEXO N° 3:  
CUESTIONARIO**

**CUESTIONARIO VARIABLE INDEPENDIENTE**

**Instrucción:**

A continuación, se presenta 15 ítems, sobre control interno y su influencia en la gestión administrativa de los centros de producción de la Universidad Privada de Tacna. periodo 2022, Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de la institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
<b>a) Variable Independiente: Control Interno</b>					
<b>Ambiente de Control</b>					
1. Considera que el personal muestra una actitud de apoyo a la entidad.					
2. Considera que se viene cumpliendo adecuadamente el cumplimiento de la normatividad vigente.					
3. Considera que el personal cuenta con la capacidad y habilidad necesarias.					
<b>Evaluación de riesgos</b>					
4. Se cuenta con el análisis y manejo de riesgos, para su implementación					
5. Se evalúa la tolerancia al riesgo de la organización					
6. Considera que se cuenta con los controles adecuados, para la prevención					
<b>Actividades de control gerencial</b>					
7. Considera adecuados los niveles de la organización					
8. Se cuenta con los procedimientos necesarios para la implementación de políticas internas					
9. Los archivos son conciliados con la documentación necesaria					
<b>Información y comunicación</b>					
10. Considera que se cuenta con una adecuada calidad de información					
11. Considera que existe una efectiva comunicación con los empleados					
12. Considera que la obtención y clasificación de información garantiza el cumplimiento de objetivos					
<b>Supervisión y Monitoreo</b>					
13. Las actividades de monitoreo, reducen los riesgos y evitan efectos antieticos					
14. Se efectua una evaluación de los procesos y actividades de la entidad					
15. Se efectúan medidas correctivas necesarias de manera oportuna					

*Muchas Gracias por su colaboración..*

## CUESTIONARIO VARIABLE DEPENDIENTE

### Instrucción:

A continuación, se presenta 15 ítems, control interno y su influencia en la gestión administrativa de los centros de producción de la Universidad Privada de Tacna. periodo 2022, Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de la institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
<b>b) Variable dependiente: Gestión Administrativa</b>					
<b>Planificación</b>					
1. Considera que una adecuada planificación garantiza la competitividad de la universidad.					
2. Considera la planificación como indispensable para el cumplimiento de objetivos de la universidad.					
3. Considera que la planificación es flexible y promueve el éxito en la comunidad universitaria.					
<b>Organización</b>					
4. La correcta distribución de áreas de trabajo permite un adecuado desempeño					
5. Considera que existe un adecuado trabajo en equipo					
6. Se asignan al personal las funciones para un buen desempeño					
<b>Dirección</b>					
7. Se le asigna tareas de acuerdo a su formación y capacitación.					
8. Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo					
9. La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores					
<b>Control</b>					
10. Se evalúa el adecuado desempeño laboral de los trabajadores.					
11. Se corrige oportunamente los errores y desviaciones					
12. Se elabora un plan de mejora para minimizar riesgos de las operaciones que se realiza.					
<b>Desempeño</b>					
13. Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido					
14. Los colaboradores se preocupan por los intereses de la universidad					
15. Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo.					

*Muchas Gracias por su colaboración.*

## ANEXO N° 4: BASE DE DATOS -

ENCUESTA	Ambiente de Control	Ambiente de Control	Ambiente de Control	Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos	Actividades de control gerencial	Actividades de control gerencial	Actividades de control gerencial	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Supervisión de Monitoreo	Supervisión de Monitoreo	Supervisión de Monitoreo	Planificación	Planificación	Planificación	Organización	Organización	Organización	Dirección	Dirección	Dirección	Control	Control	Control	Desempeño	Desempeño	Desempeño
01	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
02	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2
03	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2
04	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
05	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	3	3	3	3	3
06	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	3	3	3	3	3
07	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3
08	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2
09	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
10	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3
13	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2
14	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
15	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3
16	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2
17	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2
18	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
19	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	2
20	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3
21	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3
23	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2
24	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3
25	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2
26	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2
27	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2
28	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3
29	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3
30	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2
31	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2
32	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3
33	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3
36	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	1	3	2	3	2	3	4	3	3	2	1	3
37	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3
38	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2
39	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2
40	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2
41	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2
42	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2
43	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
44	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
45	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3
46	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	3
47	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
48	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
50	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3
51	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3
53	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2
54	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3
55	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3
56	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2
57	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3
58	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3
59	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2
60	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3
61	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3
62	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
63	3	3	3																											

## ANEXO N° 5: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ORIETTA MABEL BARRIGA SOTO  
 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN CONTABILIDAD  
 1.3. Profesión: CONTADOR PÚBLICO  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 1.5. Cargo que desempeña: Docente de contabilidad y Directora General de Administración de la Universidad Privada de Tacna  
 1.6. Denominación del Instrumento:

**"CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2022"**

- 1.7. Autor del instrumento: JUDITH KARINA TESILLO APAZA  
 1.8. Programa de postgrado: MAESTRIA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACION Y AUDITORIA

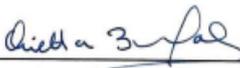
#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

#### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: Listo para aplicar

Tacna, Diciembre 2022

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): JUAN GUILLERMO ARANIBAR OCOLA
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN CONTABILIDAD
- 1.3. Profesión: CONTADOR PÚBLICO
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente de metodología y Contador de la Universidad Privada de Tacna
- 1.6. Denominación del Instrumento:

**“CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2022”**

- 1.7. Autor del instrumento: JUDITH KARINA TESILLO APAZA
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRIA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACION Y AUDITORIA

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 27
- 3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: Listo para aplicar

Tacna, Diciembre 2022



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): EDGAR GONZALO PARIHUANA TRAVEZAÑO  
 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN DERECHO  
 1.3. Profesión: ABOGADO  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 1.5. Cargo que desempeña: Docente de Derecho y jefe del Área de Gestión del Potencial Humano de la UPT  
 1.6. Denominación del Instrumento:  
**"CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2022"**  
 1.7. Autor del instrumento: JUDITH KARINA TESILLO APAZA  
 1.8. Programa de postgrado: MAESTRIA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACION Y AUDITORIA

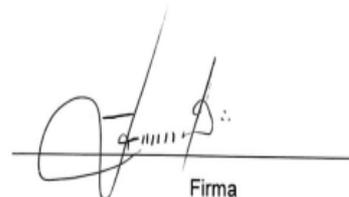
### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26
- 3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: Listo para aplicar

Tacna, Diciembre 2022

  
Firma

**ANEXO N° 6:**  
**PROPUESTA**

## **PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

### **Introducción**

El control interno es una herramienta de eficaz ayuda en la operatividad de la gestión administrativa de la Universidad, por lo que es fundamental la integración del control interno en los procesos administrativos, y a su vez en la gestión administrativa de los Centros de producción de la Universidad Privada de Tacna.

### **Fundamentación:**

Según Argandoña Dueñas (2010) el control interno un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta cada empresa del Estado. La dirección, gerencia y personal de todo nivel conforman la Administración Institucional y tienen que estar involucrados en este proceso para afrontar los riesgos y para dar seguridad razonable respecto al logro de la misión de la empresa y de sus objetivos institucionales.

### **Aspectos a implementar:**

Los aspectos considerados constituyen la base para realizar el Plan de Trabajo para la Implementación del Control Interno en los Centros de producción de la Universidad Privada de Tacna.

A continuación, se presenta el reporte de acciones pendientes para la implementación del Control Interno por cada componente, se ha priorizado la necesidad de implementación de estos aspectos dividiéndolos en dos categorías:

**Alta:** Su implementación es fundamental para el logro de los objetivos institucionales y la base sobre la cual se diseñará el Sistema de Control Interno a nivel institucional y de las actividades.

**Media:** Su implementación para el desarrollo del Control Interno es fundamental, sin embargo, están asociadas a la ejecución de actividades previas identificadas con nivel de Prioridad Alto.

COMPONENTE I – AMBIENTE DE CONTROL			
Factor	¿Cómo implementarla?	Evidencias de	Pendiente de
		cumplimiento	Implementación
<p><b>FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN</b></p> <p>Es la actitud ejemplar que deben mantener las Autoridades, fomentando el respeto y apoyo al control, actuando siempre con transparencia y buscando el logro de los objetivos institucionales..</p>	<p>o Programando, ejecutando o promoviendo la participación de todo el personal, incluido el titular, en eventos de sensibilización y capacitación en temas de control interno.</p> <p>o Suscribiendo un Acta de Compromiso para la implementación del Control Interno, por el Rector y autoridades de la universidad. Conformando un Comité de Control Interno, por el Rector y todas autoridades de la universidad.</p>	<p>o Registros de Eventos de capacitación realizados.</p> <p>o Acta de Compromiso suscrita.</p> <p>o Documento de designación del Comité de Control Interno.</p> <p>o Documento de asignación de funciones al Comité de Control Interno.</p>	<p>o Llevar a cabo continuas eventos de capacitaciones promoviendo la participación de todo el personal, incluido el titular, en eventos de sensibilización y capacitación en temas de control interno. (CATEGORIA MEDIA)</p> <p>o Implementar récord de personal en cuanto a Registros de Eventos de capacitación realizados. (CATEGORIA MEDIA)</p>
<p><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>La estructura organizacional de la universidad y los documentos normativos de gestión derivados de ella, deben mantener coherencia respecto a la realidad y la misión institucional; deben poderse adaptar a los cambios y a los arreglos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>o Analizando y actualizando de forma periódica el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la estructura orgánica (Organigrama), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), el Manual de Perfil de Puestos (MPP), los Manuales de Procedimientos (MAPRO), entre otros documentos normativos de gestión; de tal forma que reflejen las actividades que realmente se ejecutan y las que serán necesarias realizar en función a la misión institucional.</p> <p>o El rediseño organizacional deberá observar la real carga de trabajo de cada área y llevar a cabo una adecuada segregación de funciones.</p> <p>o Identificando de manera progresiva los procesos que requieren especial atención en la universidad, el inicio y fin de cada proceso, sus objetivos, sus actividades secuenciales y sus responsables.</p>	<p>o Documentos normativos de gestión actualizados.</p> <p>o Relación de procesos que requieren especial atención de los centros de producción de la universidad.</p> <p>o Mapa de procesos</p>	<p>o Actualizar el ROF y elaborar el CPE y MPP, en el sentido que detalle las funciones específicas del personal responsable de áreas internas administrativas, el mismo que debe estar articulado con el Manual de Procedimientos Administrativos MAPRO. (CATEGORIA ALTA)</p> <p>o Actualización de Manual de Procedimientos Administrativos MAPRO Manual de Procedimientos y mapa de procesos según normativa vigente y aplicación de simplificación administrativa para celeridad de procesos. (CATEGORIA ALTA)</p>
<p><b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>Considerando que las personas son el recurso más importante de las universidades, la gestión debe adoptar acciones para asegurar su desarrollo profesional y la vocación de servicio a la comunidad.</p>	<p>o No centrando la gestión de los recursos humanos únicamente con temas de asistencia, puntualidad y permanencia del personal; se debe incorporar procedimientos diferenciados para la selección, inducción, capacitación y otros temas que aseguren el desarrollo del personal de la universidad.</p> <p>o Asignando, de ser el caso, un presupuesto orientado al desarrollo de las capacidades del personal o promoviendo alianzas con instituciones privadas de cooperación, universidades u organismos sin fines de lucro, que permitan acceder a programas de capacitación y asistencia técnica.</p>	<p>o Actualización del Reglamento Interno de Trabajo.</p> <p>o Asignación de partidas presupuestarias para capacitación.</p> <p>o Plan de capacitación.</p> <p>o Procedimientos documentados para el reclutamiento y contratación de personal.</p> <p>o Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal.</p>	<p>o Actualización del Reglamento Interno de Trabajo, considerando alcances detallados de la Ley de Código de ética. (CATEGORIA ALTA)</p> <p>o Asignación de partidas presupuestarias para desarrollo de capacidades del Personal, los mismos que deben estar articulados a un Plan de capacitación Anual. (CATEGORIA MEDIA)</p> <p>o Procedimientos documentados para el reclutamiento y contratación de personal. (CATEGORIA ALTA)</p> <p>o Actualización de Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal. (CATEGORIA ALTA)</p>

COMPONENTE II - EVALUACION DE RIESGOS			
Factor	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	Pendiente de Implementación
		<p><b>PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b></p> <p>Es la necesidad de elaborar un plan para conocer los riesgos que podrán afectar la gestión, valorarlos adecuadamente y adoptar acciones preventivas para minimizar sus posibles efectos.</p> <p>La opción más apropiada en el manejo de riesgos incluye evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos"</p>	<p>oDesignando un equipo de trabajo (Comité de Riesgos) integrado por funcionarios clave, capacitándolo en administración de riesgos y encargándole la elaboración de un Plan de Administración de Riesgos, en el cual se consignen las acciones, cronograma, recursos necesarios y responsabilidades.</p> <p>oValorando los riesgos identificados (estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología) en función a su posibilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de cada uno. Disponiendo acciones de control preventivo para minimizar los riesgos identificados.</p> <p>oUtilizando el Plan de Administración de Riesgos como el principal instrumento para responder los impactos negativos de los mismos.</p>
COMPONENTE III - ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL			
Factor	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	Pendiente de Implementación
		<p><b>PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN</b></p> <p>Se trata de establecer y asignar por escrito la responsabilidad para autorizar y aprobar las tareas, actividades o procesos propios de la gestión de los centros de producción.</p>	<p>oIdentificando previamente los procesos, tareas y actividades, en el MAPRO o un instrumento equivalente. (Este Instrumento debidamente concordado con el ROF y el MPP, establece los procedimientos a seguir, el funcionario encargado de autorizar dicho procedimiento y el funcionario que lo aprueba.)</p> <p>oElaborando este instrumento de gestión de acuerdo a la realidad y tamaño de la entidad, para lo cual se recomienda tomar como referencia los diferentes manuales a los cuales se accede vía los portales web de las universidades.</p>
<p><b>SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</b></p> <p>Consiste en distribuir funciones entre el personal de tal forma que el control de las etapas clave en un proceso, actividad o tarea no se concentre en una sola persona.</p>	<p>oEvitando que un mismo funcionario o servidor centralice varias funciones dentro de un mismo proceso que puedan generar riesgos para los centros de producción.</p> <p>oPartiendo del análisis y evaluación de los potenciales conflictos funcionales o la incompatibilidad de funciones al momento de asignar competencias para la autorización y la aprobación en un determinado procedimiento y al momento de su formalización. (Entre las funciones que deben ser separadas tenemos: la autorización, el procesamiento, la revisión, el control, la custodia, el registro de operaciones, el archivo de documentación, entre otros).</p>	<p>o Tablas de niveles de autorización incluidas en el ROF y MAPRO.</p>	<p>oTablas de niveles de autorización incluidas en el ROF y MAPRO.</p> <p>(CATEGORIA MEDIA)</p>

<b>COMPONENTE IV – INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>Factor</b>	<b>¿Cómo implementarla?</b>		<b>Pendiente de Implementación</b>
<p><b>CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b></p> <p>Proporcionar aseguramiento relacionado con la fiabilidad de la información y de los servicios de información, ayudando a mitigar los riesgos asociados con el uso de las tecnologías en la universidad, para lo cual se deberán establecer controles a los sistemas informáticos y a las Tecnologías de Información y Comunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Normando los procesos de desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos y de los aspectos.</li> <li>o Normando los aspectos más importantes de seguridad de la información</li> <li>o Documentando el desarrollo de los sistemas y aplicativos informáticos, así como, los procedimientos de seguridad de la información</li> <li>o Asegurando que se cuente con procedimientos de respaldo (backup) de la información crítica de los centros de producción.</li> <li>o Sensibilizando al personal sobre la seguridad de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo.</li> <li>o Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la universidad respecto a los aspectos de seguridad de la información,</li> <li>o Informes periódicos relacionados a la gestión de los usuarios y claves de acceso.</li> <li>o Informes periódicos relacionados a los procedimientos de respaldo de la información.</li> <li>o Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y conciencia del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo. (CATEGORIA ALTA)</li> <li>o Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la universidad respecto a los aspectos de seguridad de la información. (CATEGORIA MEDIA)</li> <li>o Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y conciencia del personal de la universidad en cuanto al buen uso de seguridad de la información, así como también el Desarrollo de Manuales para uso de Software Institucional de la Universidad. (CATEGORIA ALTA)</li> </ul>
<p><b>ARCHIVO INSTITUCIONAL</b></p> <p>La universidad debe contar con áreas de archivo debidamente implementadas para la conservación de toda la documentación importante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Disponiendo la implementación del Archivo Central de la universidad, dotándolo de espacio suficiente y estantes para el ordenamiento de la documentación y de ser posible sistematizando la información para facilitar las búsquedas.</li> <li>o Contando con un software de archivo y una directiva que defina la periodicidad de remisión de documentación al Archivo Central, así como los procedimientos para la preservación y conservación de los documentos.</li> <li>o Dotando de mobiliario seguro a las diferentes áreas de la municipalidad para el archivo de su documentación de uso permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Incorporación de las funciones de Archivo en documentos de gestión, tales como ROF, MAPRO.</li> <li>o Registro de asignación de mobiliario.</li> <li>o Procedimientos documentados de administración de archivo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Incorporación de las funciones de Archivo de Acervo documentario para todas las Unidades Orgánicas, debiendo reflejarse en documentos de gestión, tales como ROF y MAPRO. (CATEGORIA MEDIA)</li> </ul>
<b>COMPONENTE V - SUPERVISION Y MONITOREO</b>			
<b>Factor</b>	<b>¿Cómo implementarla?</b>		<b>Pendiente de Implementación</b>
<p><b>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO:</b></p> <p><b>Prevención y Monitoreo</b></p> <p>Los procesos y operaciones de la universidad deben ser monitoreados para adoptar acciones preventivas oportunas que aseguren su idoneidad y calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Estableciendo y difundiendo políticas o directivas para la prevención y monitoreo de los procesos y operaciones que realiza la universidad, a fin de detectar con oportunidad, distorsiones, riesgos o problemas, que se deben superar para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.) (CATEGORIA ALTA)</li> </ul>
<p><b>SEGUIMIENTO DE RESULTADOS:</b></p> <p><b>Seguimiento de Medidas Correctivas.</b></p> <p>Es la adopción de acciones correctivas y el seguimiento que debe realizarse para el logro de resultados y mejoras en la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Disponiendo la inmediata adopción de acciones correctivas ante la detección de una deficiencia y encargando a una persona la responsabilidad del seguimiento de su implementación.</li> <li>o Cumpliendo con el seguimiento e implementación de recomendaciones provenientes de informes de auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Registros de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas.</li> <li>o Registros de seguimiento de recomendaciones de auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Registros de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas. (CATEGORIA ALTA)</li> </ul>