

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



**“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA  
EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES  
DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE TACNA, PERIODO 2025”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

Br. Ricardo Alonso Aranibar Romero

**ORCID:** 0009-0001-2654-9822

**ASESOR:**

Mag. Rosario Gladys Gutierrez Perez

**ORCID:** 0000-0003-0665-4569

**Para optar el título profesional de:  
CONTADOR PÚBLICO CON MENCIÓN EN AUDITORÍA**

**TACNA-PERÚ**

**2026**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Ricardo Alonso Aranibar Romero**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ciencias Contables y Financieras** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI # **71309518** Soy autor de la tesis titulada: *“El Sistema de Control interno y su relación con la Eficiencia en los Procesos de Contrataciones del área de Logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025* , teniendo como asesor al *Mg. Rosario Gladys Gutiérrez Pérez.*

DECLARO BAJO JURAMENTO:

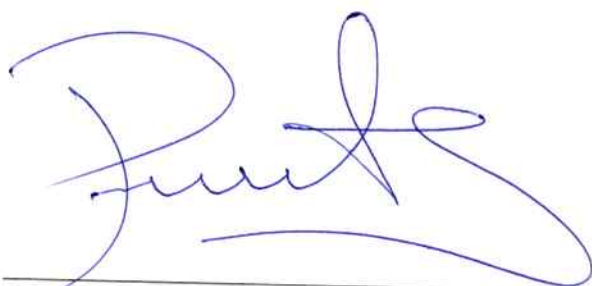
- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Contador Público con mención en Auditoria**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) 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 derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD 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 motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

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 Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 25 de Mayo del 2026

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ricardo', with a large, stylized flourish extending from the end of the name.

Bach. Ricardo Alonso Aranibar Romero

DNI: 71309518

### **DEDICATORIA**

A mis padres, por el apoyo brindado, por las orientaciones permanentes y por el aliento constante que permitió culminar con éxito las metas trazadas en mi camino profesional. Este logro representa un avance significativo realizado gracias a ustedes y para ustedes.

## **RECONOCIMIENTO**

A mi familia, por el respaldo permanente brindado para alcanzar los objetivos y aspiraciones trazadas.

Asimismo, a todas aquellas personas que, de diversas maneras, contribuyeron y me acompañaron en el desarrollo y culminación de este trabajo.

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar si el sistema de control interno se relaciona con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025. En donde el tipo de investigación fue básica, de diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo compuesta por los 70 trabajadores administrativos involucrados en los procesos de contratación del Gobierno Regional de Tacna durante el periodo 2025. En el estudio se tomó a la totalidad de la población (censo), aplicando la técnica de la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala tipo Likert. Este se utilizó para medir la percepción sobre las debilidades sistémicas en el control y su impacto en la eficiencia (plazos, optimización de recursos y calidad).

Como resultado de la hipótesis general se tiene que, el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,793 y el p-valor es 0.000, siendo este menor al nivel de significancia de 0.05. Se comprueba la hipótesis planteada, concluyendo que Existe una relación directa, positiva y alta entre el sistema de control interno y la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna. Las debilidades sistémicas en el ambiente, riesgos y actividades de control impactan tangiblemente en los plazos, recursos y calidad de las adquisiciones.

***Palabras Clave:*** Sistema de Control Interno, Eficiencia, Contrataciones Públicas, Logística.

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to determine whether the internal control system is related to efficiency in the contracting processes of the logistics area of the Regional Government of Tacna, for the period 2025. The type of research was basic, non-experimental, and cross-sectional. The population consisted of the 70 administrative workers involved in the contracting processes of the Regional Government of Tacna during the period 2025. The study included the entire population (census), using a survey technique and a structured questionnaire with a Likert scale. This was used to measure perceptions of systemic weaknesses in control and their impact on efficiency (deadlines, resource optimization, and quality).

As a result of the general hypothesis, Spearman's Rho coefficient is 0.793 and the p-value is 0.000, which is less than the significance level of 0.05. The hypothesis is verified, concluding that there is a direct, positive, and high relationship between the internal control system and efficiency in the procurement processes of the logistics area of the Regional Government of Tacna. Systemic weaknesses in the environment, risks, and control activities have a tangible impact on deadlines, resources, and the quality of acquisitions.

**Keywords:** Internal Control System, Efficiency, Public Procurement, Logistics.

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Identificación y determinación del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema Principal	17
1.2.2. Problemas Específicos	17
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación	18
1.4.1. Justificación	18
1.4.2. Importancia	20
1.4.3. Alcances	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes del estudio	22
2.1.1. Antecedentes Internacionales	22

2.1.2. Antecedentes Nacionales	26
2.1.3. Antecedentes Locales	29
2.2. Bases teóricas – científicas	31
2.2.1. Sistema de Control Interno	31
2.2.1.1. Dimensión: Ambiente de Control	39
2.2.1.2. Dimensión: Evaluación de Riesgos	42
2.2.1.3 Dimensión: Actividades de Control	45
2.2.2. Eficiencia en los procesos de contrataciones	50
2.2.2.1. Dimensión: Cumplimiento de Plazos	57
2.2.2.2. Dimensión: Optimización de Recursos	60
2.2.2.3. Dimensión: Calidad de las Adquisiciones	65
2.3. Definición de términos básicos	69
2.4. Sistema de hipótesis	72
2.4.1. Hipótesis General	72
2.4.2. Hipótesis Específicas	72
2.5. Sistema de variables	72
2.5.1. Definición y operación de variables	72
Variable 1:	72
Variable 2:	74
CAPITULO III: METODOLOGÍA	75
3.1. Tipo de investigación	75
3.2. Diseño de investigación	75
3.3. Nivel de la investigación	75
3.4. Población y muestra	76
3.4.1. Población	76
3.4.2. Muestra	77
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77

3.5.1. Técnicas de recolección de datos	77
3.5.1.1. Encuesta:	77
3.5.2. Instrumentos para la recolección de datos	78
3.5.2.1. Cuestionario:	78
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	78
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS</b>	79
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	79
4.1.1. Prueba de normalidad	79
4.2. Presentación de resultados, tablas, gráficos, figuras, etc.	80
4.3. Contraste de hipótesis	110
4.3.1. Contraste de primera hipótesis específica	110
4.3.2. Contraste de la segunda hipótesis específica	112
4.3.3. Contraste de la tercera hipótesis específica	114
4.3.4. Contraste de hipótesis general	116
4.4. Diseño y discusión de resultados	117
4.2.1. Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach	120
4.2.1.1. Alfa de Cronbach	120
<b>CONCLUSIONES</b>	122
<b>RECOMENDACIONES</b>	125
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	127
<b>APÉNDICE</b>	135
APÉNDICE A: Matriz de consistencia	136
APÉNDICE B: Operacionalización de las variables	137
APÉNDICE C: Cuestionario	138

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable 1	73
<b>Tabla 2</b> Pruebas de normalidad	79
<b>Tabla 3</b> Responsabilidades y funciones en logística definidas y comunicadas	80
<b>Tabla 4</b> Prácticas éticas y transparencia en contratación institucional	81
<b>Tabla 5</b> Orientación del personal para procedimientos internos establecidos	82
<b>Tabla 6</b> Comunicación entre jefaturas y colaboradores para ejecución contractual	83
<b>Tabla 7</b> Identificación y análisis de riesgos en contrataciones	84
<b>Tabla 8</b> Acciones preventivas para retrasos o irregularidades contractuales	85
<b>Tabla 9</b> Seguimiento permanente para fallas durante proceso	86
<b>Tabla 10</b> Evaluación de riesgos para decisiones logísticas	87
<b>Tabla 11</b> Aplicación uniforme de procedimientos administrativos	88
<b>Tabla 12</b> Mecanismos de supervisión en etapas del proceso contractual	89
<b>Tabla 13</b> Registros documentarios con exactitud y oportunidad requerida	90
<b>Tabla 14</b> Actividades de control para prevención de errores	91
<b>Tabla 15</b> Medidas correctivas gerenciales ante irregularidades identificadas	92
<b>Tabla 16</b> Controles establecidos para transparencia en adquisiciones	93
<b>Tabla 17</b> Actividades de control para cumplimiento normativo público	94
<b>Tabla 18</b> Procesos de contratación dentro de plazos establecidos	95
<b>Tabla 19</b> Evaluación de proveedores con celeridad y orden	96
<b>Tabla 20</b> Entregas de proveedores en tiempos previstos	97
<b>Tabla 21</b> Adquisición de bienes para reducción de costos	98
<b>Tabla 22</b> Uso eficiente de presupuesto para contrataciones	99
<b>Tabla 23</b> Prevención de gastos extraordinarios en procesos	100

<b>Tabla 24</b> Optimización de recursos para mejores operaciones	101
<b>Tabla 25</b> Bienes adquiridos con cumplimiento de especificaciones técnicas	102
<b>Tabla 26</b> Proveedores seleccionados con cumplimiento de contratos	103
<b>Tabla 27</b> Calidad de bienes para mejora del servicio institucional	104
<b>Tabla 28</b> Criterios de selección para bienes confiables duraderos	105
<b>Tabla 29</b> Verificación de calidad al momento de recepción	106
<b>Tabla 30</b> Calidad de adquisiciones para necesidades institucionales reales	107
<b>Tabla 31</b> Calidad de contrataciones para desempeño de actividades internas	108
<b>Tabla 32</b> Evaluación posterior para mejora de procesos futuros	109
<b>Tabla 33</b> <i>Estadístico de correlación 1ra Hip. Esp.</i>	111
<b>Tabla 34</b> <i>Estadístico de correlación 2da Hip. Esp.</i>	112
<b>Tabla 35</b> <i>Estadístico de correlación 3ra Hip. Esp.</i>	114
<b>Tabla 36</b> <i>Estadístico de correlación Hip. Gral.</i>	116
<b>Tabla 37</b> <i>Resumen del Procesamiento de los Casos</i>	121
<b>Tabla 38</b> <i>Estadísticos de Fiabilidad (Variable independiente y dependiente)</i>	121

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Responsabilidades y funciones en logística definidas y comunicadas	80
<b>Figura 2</b>	Prácticas éticas y transparencia en contratación institucional	81
<b>Figura 3</b>	Orientación del personal para procedimientos internos establecidos	82
<b>Figura 4</b>	Comunicación entre jefaturas y colaboradores para ejecución contractual	83
<b>Figura 5</b>	Identificación y análisis de riesgos en contrataciones	84
<b>Figura 6</b>	Acciones preventivas para retrasos o irregularidades contractuales	85
<b>Figura 7</b>	Seguimiento permanente para fallas durante proceso	86
<b>Figura 8</b>	Evaluación de riesgos para decisiones logísticas	87
<b>Figura 9</b>	Aplicación uniforme de procedimientos administrativos	88
<b>Figura 10</b>	Mecanismos de supervisión en etapas del proceso contractual	89
<b>Figura 11</b>	Registros documentarios con exactitud y oportunidad requerida	90
<b>Figura 12</b>	Actividades de control para prevención de errores	91
<b>Figura 13</b>	Medidas correctivas gerenciales ante irregularidades identificadas	92
<b>Figura 14</b>	Controles establecidos para transparencia en adquisiciones	93
<b>Figura 15</b>	Actividades de control para cumplimiento normativo público	94
<b>Figura 16</b>	Procesos de contratación dentro de plazos establecidos	95
<b>Figura 17</b>	Evaluación de proveedores con celeridad y orden	96
<b>Figura 18</b>	Entregas de proveedores en tiempos previstos	97
<b>Figura 19</b>	Adquisición de bienes para reducción de costos	98
<b>Figura 20</b>	Uso eficiente de presupuesto para contrataciones	99
<b>Figura 21</b>	Prevención de gastos extraordinarios en procesos	100
<b>Figura 22</b>	Optimización de recursos para mejores operaciones	101
<b>Figura 23</b>	Bienes adquiridos con cumplimiento de especificaciones técnicas	102

<b>Figura 24</b> Proveedores seleccionados con cumplimiento de contratos	103
<b>Figura 25</b> Calidad de bienes para mejora del servicio institucional	104
<b>Figura 26</b> Criterios de selección para bienes confiables duraderos	105
<b>Figura 27</b> Verificación de calidad al momento de recepción	106
<b>Figura 28</b> Calidad de adquisiciones para necesidades institucionales reales	107
<b>Figura 29</b> Calidad de contrataciones para desempeño de actividades internas	108
<b>Figura 30</b> Evaluación posterior para mejora de procesos futuros	109

## INTRODUCCIÓN

La contratación pública constituye uno de los mecanismos fundamentales mediante los cuales el Estado peruano canaliza recursos para garantizar la provisión de bienes, servicios y obras esenciales para la ciudadanía. En este marco, la eficiencia en los procesos de contratación adquiere un papel determinante para asegurar que los recursos públicos sean utilizados de manera óptima, transparente y orientada al cumplimiento de objetivos institucionales. Para ello, el Sistema de Control Interno (SCI) se configura como un instrumento indispensable que permite prevenir riesgos, asegurar la integridad administrativa y fortalecer la gestión pública. No obstante, en diversas entidades públicas, especialmente a nivel regional, persisten debilidades en la aplicación efectiva del control interno, lo cual da lugar a retrasos, sobrecostos, adquisiciones inadecuadas y, en casos críticos, perjuicios económicos y pérdida de confianza ciudadana.

En el caso del Gobierno Regional de Tacna, los informes de supervisión y control evidencian situaciones recurrentes que comprometen la eficiencia del área de logística en los procesos de contratación. Se identifican fallas en la planificación, deficiencias en la evaluación de riesgos, insuficiencia en la supervisión de procedimientos, así como debilidades en las actividades de control que derivan en retrasos en la ejecución de adquisiciones, desaprovechamiento de recursos y afectaciones a la calidad de los bienes y servicios contratados. Estas situaciones no solo generan impactos presupuestales, sino que también repercuten directamente en la capacidad de la entidad para atender con eficacia las necesidades de la población regional, lo que refleja la necesidad de fortalecer el Sistema de Control Interno como condición clave para mejorar los resultados institucionales.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar de qué manera el Sistema de Control Interno se relaciona con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025. Se busca analizar la influencia de sus dimensiones ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control en tres aspectos centrales de la eficiencia: el cumplimiento de plazos, la optimización de recursos y la calidad de las adquisiciones. La investigación se plantea como un estudio de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental, que permitirá obtener evidencia empírica para comprender la relación entre ambas variables y aportar elementos útiles para la mejora de la gestión administrativa regional.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: en el **Capítulo I** se desarrolla el planteamiento del problema, la formulación del problema general y específicos, los objetivos y la justificación. En el **Capítulo II** se presenta el marco teórico, los antecedentes, las bases conceptuales, la definición de términos clave, así como el sistema de hipótesis y variables. El **Capítulo III** expone la metodología, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, así como el procedimiento para el tratamiento de los datos. El **Capítulo IV** presenta los resultados obtenidos, su análisis, la contrastación de hipótesis y la discusión correspondiente. Finalmente, en el **Capítulo V** se formulan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## **CAPITULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

La contratación pública es un pilar estratégico para el desarrollo en el Perú, canalizando una porción significativa del presupuesto nacional hacia obras y servicios esenciales para la ciudadanía. Para asegurar el uso óptimo de estos fondos, coexisten dos marcos normativos clave: la Ley de Contrataciones del Estado, que dicta los principios de eficiencia y transparencia, y el Sistema de Control Interno (SCI), que establece los procedimientos para una gestión responsable y libre de irregularidades. Sin embargo, la persistencia de deficiencias en las contrataciones, especialmente a nivel de gobiernos regionales, sugiere que el problema no radica en la falta de normas, sino en fallas sistémicas en la aplicación y supervisión del control interno, convirtiendo a las áreas logísticas en puntos críticos donde se manifiestan las debilidades de la gestión pública.

El Gobierno Regional de Tacna (G.R. de Tacna) presenta un panorama que evidencia una grave desconexión entre la normativa y la práctica. Informes de la Contraloría General de la República revelan un patrón de riesgo sistémico: entre agosto y diciembre de 2024, se identificaron 382 situaciones adversas, de las cuales un alarmante 68% quedaron sin acciones correctivas por parte de la gestión. Esta inacción se ha traducido en un perjuicio económico tangible, cuantificado en más de S/ 16 millones en un periodo y S/ 10 millones en otro, además de la identificación de presunta responsabilidad penal, civil y/o

administrativa en más de un centenar de funcionarios (Contraloría General de la República, 2025). Casos específicos, como el alquiler irregular de maquinaria, la aprobación de pagos por trabajos no ejecutados en obras públicas y la contratación de personal sin la idoneidad requerida, ilustran fallas concretas en las actividades y el ambiente de control, con un impacto directo en la optimización de recursos y la calidad de las adquisiciones.

Las pérdidas económicas recurrentes, aceptación de obras de mala calidad y una alarmante indiferencia ante las alertas de control, apuntan a una causa raíz común: deficiencias estructurales en el Sistema de Control Interno del G.R. de Tacna. Las irregularidades no parecen ser eventos aislados, sino el resultado previsible de un ambiente de control debilitado, una evaluación de riesgos deficiente y actividades de control ineficaces.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿De qué manera el sistema de control interno se relaciona con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cómo se relaciona el ambiente de control con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?
- b. ¿De qué manera la evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?
- c. ¿Cómo las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar si el sistema de control interno se relaciona con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer si el ambiente de control se relaciona con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

b. Determinar si la evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

c. Establecer si las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

#### **1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación**

##### **1.4.1. Justificación**

###### **Teórica**

Esta investigación aporta significativamente al conocimiento teórico al examinar el Sistema de Control Interno (SCI) y sus dimensiones, en el contexto específico de la eficiencia de los procesos de contratación en un gobierno regional. Se busca vincular empíricamente los componentes del SCI, basados en el marco COSO, con teorías de la gestión pública y la eficiencia organizacional, llenando un vacío en la literatura sobre cómo un sistema de control robusto impacta directamente en los resultados de las contrataciones del Estado, que son cruciales por su volumen y su rol en la ejecución de políticas públicas en entidades como el Gobierno Regional de Tacna.

El estudio profundiza en cómo la aplicación sistemática de un ambiente de control sólido (que promueve la ética y la responsabilidad), una evaluación de riesgos proactiva (que anticipa y mitiga amenazas) y actividades de control efectivas (que aseguran el cumplimiento de procedimientos) se relacionan directamente con el cumplimiento de plazos, la optimización de recursos y la calidad de las adquisiciones. Analizar esta relación específica permite entender los mecanismos a través de los cuales un SCI bien implementado puede superar los desafíos operativos y los riesgos de corrupción inherentes a la contratación pública, contribuyendo a una gestión más eficiente y transparente.

Finalmente, la investigación fortalece el marco conceptual que relaciona los mecanismos de gobernanza interna con los resultados institucionales. Al demostrar cómo la fortaleza del SCI en sus distintas dimensiones se relaciona

positivamente con indicadores clave de eficiencia en las contrataciones, se evidencia su rol fundamental en la cadena de valor pública y su contribución directa al logro de metas presupuestarias y al desarrollo regional, reforzando la idea de que un control interno eficaz es esencial para el éxito de la gestión pública.

### **Practica**

Los resultados de esta investigación ofrecen beneficios prácticos directos a los gestores y funcionarios del Gobierno Regional de Tacna. La evidencia generada sobre la relación entre el SCI y los resultados de las contrataciones facilitará una toma de decisiones más informada. La administración regional podrá asignar recursos de manera más estratégica para fortalecer el SCI, rediseñar procedimientos para mitigar los riesgos identificados por la Contraloría y establecer indicadores de desempeño (KPIs) más pertinentes para monitorear y mejorar continuamente la gestión. Esto se basará en datos concretos del propio contexto institucional, permitiendo implementar acciones correctivas focalizadas.

En última instancia, esta investigación contribuye a maximizar el uso eficiente de los recursos públicos. Al fortalecer el Sistema de Control Interno, el Gobierno Regional de Tacna podrá prevenir irregularidades, reducir el perjuicio económico, y asegurar que las contrataciones se realicen de forma oportuna, económica y cumpliendo con su finalidad pública. Esto no solo mejora la ejecución presupuestal, sino que también fortalece la confianza ciudadana en la institución.

### **Metodológica**

Se emplea un diseño no experimental que permitió observar y analizar las variables "Sistema de Control Interno" y "Eficiencia en los Procesos de Contrataciones" en su contexto natural, sin manipulación por parte del investigador. El estudio tiene un nivel descriptivo-correlacional, ya que primero buscará caracterizar cada una de las variables y sus dimensiones, para luego analizar el grado de relación existente entre ellas, permitiendo comprender cómo el SCI se asocia con la eficiencia en el Gobierno Regional de Tacna.

La población estuvo compuesta por el personal administrativo de las diferentes áreas involucradas en los procesos de contratación del Gobierno Regional de Tacna. Se aplicará un muestreo de tipo censal, incluyendo a toda la población por ser considerada pequeña y accesible. Esta decisión elimina el error muestral y proporciona una visión completa y detallada de las percepciones y prácticas del grupo objetivo, lo que refuerza la validez interna de los hallazgos para la entidad estudiada.

Se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario estructurado como instrumento, por ser métodos eficientes para recolectar datos estandarizados y cuantificables de la población. La validez del instrumento se asegurará mediante juicio de expertos y su confiabilidad se medirá con el coeficiente Alfa de Cronbach. La documentación detallada de todo el proceso metodológico garantizará la posibilidad de que el estudio sea replicado por otros investigadores en contextos similares.

#### **1.4.2. Importancia**

La gran importancia de esta investigación radica en lo que aporta a la administración pública y al control del gobierno. Lo hace al estudiar, con datos reales, cómo se conectan las piezas del Sistema de Control Interno con la eficiencia de un área tan delicada como son las contrataciones del Estado aquí en Perú. Profundiza en cómo un marco de control interno se interrelaciona con la normativa de contratación pública, ofreciendo un análisis detallado de su asociación con la eficiencia en una entidad regional representativa.

Los hallazgos resultaron de considerable utilidad para el Gobierno Regional de Tacna. El conocimiento preciso de los puntos fuertes y débiles del Sistema de Control Interno permite la implementación de medidas correctivas específicas y directas. Esta situación puede resultar en una mayor transparencia, una

disminución de los riesgos asociados a la corrupción y al perjuicio económico, así como una mejora en la satisfacción de las áreas usuarias y de los ciudadanos que se benefician de una administración regional eficiente y ágil. La optimización de estos procesos resulta esencial para la credibilidad y la gobernanza institucional.

La investigación se constituye un referente metodológico y conceptual para estudios futuros en otros gobiernos regionales o entidades públicas que enfrenten desafíos análogos en sus procesos de contratación. Los resultados y recomendaciones pueden ser utilizados como un punto de partida para crear planes que refuercen el control interno y para la actualización de directivas, promoviendo así una mejora sistémica en la administración pública. Su relevancia trasciende el ámbito local, aportando al debate sobre la modernización de la gestión estatal y la eficiencia del gasto público en el país.

### **1.4.3. Alcances**

Esta investigación busco descubrir la conexión que existe entre el Sistema de Control Interno (es decir, el ambiente de control, la evaluación de riesgos y las actividades de control) y la eficiencia de las contrataciones (medida en el cumplimiento de los plazos, el buen uso de los recursos y la calidad de lo que se compra) específicamente dentro del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, centrándose en el año 2025. El estudio se baso en la información recopilada de los trabajadores administrativos que participan en estos procesos dentro de la mencionada entidad regional.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

**Appiah et al. (2023)**, en su investigación, realizada en el sector público de Ghana, tuvo como propósito desarrollar un modelo para explicar cómo la eficacia de la auditoría interna (IAE, por sus siglas en inglés) contribuye a la eficiencia en la contratación pública. El estudio postula que esta relación no es directa, sino que está mediada por la capacidad de la organización para construir una fuerte resiliencia organizacional. La metodología empleada fue cuantitativa, utilizando un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) para analizar los datos recolectados a través de encuestas a 200 trabajadores del sector público en las áreas metropolitanas de Accra y Kumasi. Las variables clave en este estudio son la eficacia de la auditoría interna, que se define como variable independiente, las dimensiones de la resiliencia organizacional, cultural, estratégica y relacional que funcionan como variables mediadoras, y el rendimiento de la contratación pública, que se considera variable dependiente. Este estudio se enfoca en la alta y continua percepción de corrupción en Ghana, un problema que la auditoría interna busca manejar y reducir. Los resultados evidencian que la eficacia de la auditoría interna ejerce un efecto positivo en la resiliencia organizacional y en el rendimiento de la contratación pública. Se evidenció que las dimensiones de resiliencia cultural y estratégica ejercen una mediación significativa en la relación entre la innovación en el ámbito empresarial

(IAE) y el rendimiento de las contrataciones. El estudio establece que factores contextuales, tales como la independencia de la auditoría, la competencia del personal involucrado y el respaldo de la alta dirección, son elementos críticos para la efectividad de la auditoría. Esta efectividad, a su vez, contribuye a la mejora de las prácticas de contratación.

**Taylor (2022)**, Este estudio de doctorado utilizó un enfoque cualitativo con varios casos para investigar las estrategias que los gerentes de compras en la industria minera de oro de Ghana utilizan para detectar, controlar y prevenir el fraude en las contrataciones. El marco conceptual se fundamentó en la teoría del triángulo del fraude de Cressey, que se compone de tres elementos: presión, oportunidad y racionalización. La muestra incluyó a seis gerentes de adquisiciones con experiencia en prevención del fraude. A ellos se les hicieron entrevistas semiestructuradas y se revisaron documentos de sus empresas. Los conceptos clave analizados no fueron variables numéricas, sino las estrategias prácticas para prevenir el fraude, la naturaleza del fraude en las compras y el papel de los controles internos como forma de reducirlo.

El análisis temático de los datos reveló tres estrategias fundamentales y recurrentes: 1) la implementación de controles internos robustos, que sirven para eliminar o reducir la "oportunidad" de cometer fraude; 2) la comunicación efectiva a través de programas de capacitación en ética y antifraude, dirigidos tanto a empleados como a proveedores, para limitar la "racionalización" de conductas indebidas; y 3) el establecimiento de descripciones de puestos realistas con una remuneración justa y otros incentivos, para mitigar la "presión" financiera que puede motivar el fraude. Este estudio ofrece una perspectiva práctica y conductual sobre la función del control interno.

**Calderón (2024)**, en su tesis de licenciatura empleó un enfoque de métodos mixtos para analizar cómo se aplican las Normas de Control Interno (NCI) en los procesos de contratación pública de un gobierno autónomo descentralizado de pequeña escala en Ecuador: el GAD de la Parroquia Cascol, durante el año 2022. La metodología combinó la recolección de datos cuantitativos a través de encuestas aplicadas a todo el personal (9 trabajadores) y datos cualitativos mediante una entrevista en profundidad con el presidente de la entidad. Las variables de estudio fueron las Normas de Control Interno (independiente) y los Procesos de Contratación Pública (dependiente). El contexto es el de un gobierno local con pocos recursos, donde la mala planificación y la falta de controles efectivos son problemas importantes. La investigación encontró que la aplicación de las NCI en la entidad tiene problemas serios. Esta situación se debe principalmente a que el personal responsable no entiende bien las normativas y no hay estrategias claras para seguirlas. Se observó que la planificación de las compras se enfoca casi solo en el presupuesto disponible, ignorando aspectos importantes como la evaluación de riesgos, la sostenibilidad y el respeto a los principios de transparencia y legalidad. Este caso muestra las dificultades de aplicar el control interno en el gobierno local.

**Korhonen (2022)**, la tesis de maestría expone un estudio de caso singular que analiza los controles internos en el proceso de adquisiciones de una empresa ubicada en Finlandia. El objetivo de este estudio consistió en analizar estrategias para la reducción de riesgos, la mejora de la eficiencia y la garantía de compatibilidad entre sistemas en cinco puntos de control específicos. Se realizó un examen detallado de todo el proceso de compra, desde buscar al proveedor hasta firmar el contrato, y desde hacer el pedido hasta pagar. La metodología utilizada se basó en un enfoque de

métodos mixtos, combinando un cuestionario para recoger datos cuantitativos y cualitativos, junto con entrevistas que permitieron una mejor comprensión cualitativa.

El enfoque se enfocó en mejorar los procesos de trabajo y en unir tecnologías.

Los hallazgos principales muestran que hay redundancias en los procesos de aprobación, donde se necesitaban varias autorizaciones para lograr el mismo objetivo.

También se mostró una falta de seguimiento regular en cuanto al cumplimiento de los contratos marco, lo que dificultaba un control efectivo del gasto. El estudio propone mejorar los procesos de aprobación, hacer más efectiva la integración entre los sistemas de gestión de contratos y pagos, y buscar más oportunidades para la automatización. Este trabajo presenta un enfoque que se centra en la eficiencia operativa y la tecnología, aspectos distintivos de un entorno institucional avanzado.

**López et al. (2024)**, Este artículo de investigación muestra un estudio cuantitativo que no siguió un diseño experimental y que se realizó en un solo momento. Se analizó cómo el sistema de control interno afecta la logística de una empresa de comida en Pilar, Paraguay. La metodología se basó en el modelo teórico COSO 2013. Se usaron encuestas para recoger datos y se realizaron análisis correlacionales para identificar la relación entre las dos variables estudiadas: el Sistema de Control Interno y la Gestión de Logística. Los resultados mostraron que un buen sistema de control interno afecta de manera directa y positiva el área de logística. Se llegó a la conclusión de que un buen control interno es clave para que las operaciones logísticas funcionen eficientemente y para usar mejor los recursos de la empresa. Este estudio, aunque es del sector privado, ofrece una comparación importante desde un país de Sudamérica, mostrando cómo los principios de control interno se pueden usar en la gestión logística.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

**Bustos & Zúñiga (2020)**, El presente estudio tiene como finalidad examinar la relación entre el control interno y el proceso de contratación en la Unidad de Logística de la Municipalidad Provincial de Calca, ubicada en la región de Cusco, durante el año 2020. El presente estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental con el objetivo de analizar la relación entre las dos variables principales: el "Control Interno" y el "Proceso de Contratación". Se utilizaron instrumentos para evaluar la percepción del personal en relación con la efectividad de los controles y la eficiencia del proceso de adquisiciones. La conclusión principal del estudio establece que existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el control interno y el proceso de contratación en la municipalidad objeto de análisis. Se determinó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,591, lo que demuestra que la asociación entre ambos es de moderada a fuerte. Este hallazgo confirma que a medida que mejora la implementación y efectividad del sistema de control interno, mejor también es la gestión del proceso de contratación, validando la idea principal de la investigación en el contexto de un municipio de la sierra peruana.

**Ardian (2024)**, Esta tesis tuvo como propósito central demostrar cómo la manera en que se gestiona la logística impacta en los procesos de compra y contratación de la Municipalidad Provincial de Barranca. La investigación fue de carácter práctico (aplicada) y buscaba explicar el porqué de los fenómenos (explicativa), utilizando un diseño no experimental y un enfoque basado en números (cuantitativo). La recolección de datos se realizó usando encuestas, entrevistas y observación con un grupo de 210 trabajadores de la municipalidad. Las variables

definidas fueron "La Gestión Logística" (independiente) y "El Proceso de Adquisiciones y Contrataciones" (dependiente).

El estudio dice que una buena gestión logística es clave para usar bien los recursos financieros y para asegurar que la municipalidad funcione correctamente. Se destaca la necesidad de que el departamento de logística cuente con el personal, los materiales y el dinero adecuados. También se resalta la importancia de que el personal encargado tenga un conocimiento claro y actualizado de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, ya que este aspecto es esencial para el buen cumplimiento de sus funciones. Este conocimiento es muy importante para asegurar que las compras se hagan de manera clara, responsable y eficiente.

**Alva (2024)**, la tesis de maestría tiene como objetivo analizar el impacto del sistema de control interno en la gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Ventanilla. Se llevó a cabo una investigación de tipo fundamental, caracterizada por un diseño no experimental que permite describir la situación en un momento específico, adoptando un enfoque descriptivo y transversal. Esta investigación se fundamenta en datos numéricos, lo que la clasifica como cuantitativa. La muestra estuvo compuesta por 310 individuos, que incluyeron directivos, funcionarios y personal de la entidad. Las variables objeto de estudio fueron el "Sistema de control interno", el cual se analizó a través de sus componentes de cultura organizacional, gestión de riesgos y supervisión, y la "Administración por resultados".

La investigación llegó a la conclusión de que un sistema de control interno que funciona bien tiene un impacto real y positivo en la gestión por resultados de la UGEL

Ventanilla. Se enfatiza que todas las piezas del control (el ambiente regulatorio, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la supervisión) son clave para que la gestión de esta entidad del sector educativo público sea más económica, eficiente y efectiva. El estudio refuerza la idea del control interno como una herramienta integral que mejora el desempeño institucional.

**Choquecota (2023)**, Este artículo de investigación tuvo como objetivo determinar la conexión entre el control interno y la gestión de sus inventarios en una municipalidad provincial de Cañete. Se usó una metodología cuantitativa y práctica (aplicada), con un diseño no experimental que buscaba describir y relacionar las variables. Se aplicaron dos cuestionarios, uno para cada variable, a los 22 trabajadores que conformaban la totalidad del personal de la entidad. La variable "Control interno" fue operacionalizada usando como base las cinco dimensiones del conocido informe COSO 2013, mientras que la "Gestión de inventarios" se midió a través de dimensiones como la administración y disponibilidad de existencias.

El estudio encontró una conexión positiva, muy fuerte y estadísticamente real (con un Rho de Spearman de 0,900) entre el control interno y la gestión de inventarios. Al analizar por dimensiones, se encontraron conexiones especialmente fuertes en las áreas de actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión. Estos resultados demuestran que un sistema de control interno que funcione bien en todas sus partes es fundamental para manejar adecuadamente los inventarios, una tarea clave dentro de la logística.

**Pacheco (2023)**, Este artículo es una revisión detallada de todo lo que se ha publicado académicamente entre 2020 y 2022 sobre cómo se relacionan el control

interno y la gestión administrativa en el Perú. El autor seleccionó y analizó 30 artículos de investigación (tesis y papers) para describir el estado del arte y sintetizar los hallazgos comunes. El objetivo era ofrecer una visión consolidada de las tendencias y problemas recurrentes en la administración pública del país en relación con estas variables.

La revisión concluye que existe una necesidad constante y sistémica de retroalimentación y mejora continua dentro de los sistemas de control interno de las entidades públicas peruanas. Se identificaron deficiencias recurrentes en las cinco áreas clave del modelo COSO: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión. Esto indica un desafío estructural en la administración pública del Perú. El artículo cita específicamente estudios en gobiernos locales, como el de Lozano et al. (2020) en la municipalidad de Picota, reforzando la pertinencia de estos hallazgos para el ámbito municipal y regional.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

**Taco (2024)**, en investigación se enfoca en el "Diseño de una propuesta de mejora para optimizar la operación logística de una empresa que distribuye productos plásticos aquí en Tacna, 2024". Aunque se sitúa en el sector privado y su variable principal no es el control interno, su objeto de estudio es la eficiencia de un área logística operando específicamente en el entorno económico y geográfico de Tacna. La metodología es de tipo propositiva, buscando identificar cuellos de botella y proponer soluciones concretas.

Aunque no se detallan, se infiere del objetivo que la tesis concluye identificando ineficiencias específicas en la cadena logística de la empresa (gestión de inventarios, despacho, coordinación con proveedores) y proponiendo un rediseño de procesos para mejorar la eficiencia operativa

**Vélez (2023)**, Publicado en la revista "Economía & Negocios" de la universidad local, la Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) de Tacna, este artículo analiza la influencia que tienen los diferentes tipos de control interno (el que se hace durante y el que se hace después) en la efectividad de la lucha contra la corrupción dentro de las municipalidades. Es una investigación de tipo cualitativo, basada en un estudio de caso que incluyó entrevistas a auditores gubernamentales con amplia experiencia en Lima.

La investigación concluye que el control simultáneo es percibido como la modalidad de mayor impacto en la prevención y lucha contra la corrupción. Además, se dice que el control posterior es más efectivo cuando se usa para seguir las alertas y observaciones que ya fueron identificadas por el control simultáneo. Esto da una idea clara de cómo implementar el control de la manera más eficaz posible.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno es un concepto multidimensional cuya comprensión ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. En su concepción más aceptada y moderna, se entiende como un proceso completo, llevado a cabo por todos en la organización (desde el consejo de administración hasta el resto del personal), y está pensado para dar un nivel de seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos. Autores como Chiavenato lo conceptualizan como el conjunto de todas las reglas y pasos que sigue la administración para garantizar, en la medida de lo posible, que el negocio marche de forma ordenada y eficiente. De manera similar, Franklin lo describe como un sistema que abarca todos los procesos de planificación, organización y los métodos que una entidad pone en marcha de manera coordinada para que sus operaciones sean más eficientes. (Chacón, 2001)

Independientemente de la definición específica, existe un consenso sobre sus características esenciales. Primero, el control interno es un proceso continuo e integrado en el día a día de las operaciones, no un conjunto de trámites burocráticos añadidos o un fin en sí mismo. Segundo, es llevado a cabo por personas de todos los niveles de la organización; no se trata solamente de manuales y procedimientos, sino de la acción y el compromiso de todo el personal. Tercero, solo puede aportar un buen nivel de seguridad —aunque no una certeza total— para alcanzar los objetivos. Esto se debe a que siempre existirán ciertas limitaciones, como la posibilidad de que la gente cometa errores, que un gerente decida ignorar un control o que varias personas se pongan de acuerdo para engañar al sistema. (Camacho et al. (2017))

La historia de este término es fundamental para conocer su importancia para esta investigación. Tradicionalmente, el control interno surge con un enfoque principalmente contable y financiero, orientado a "salvaguardar los activos de la empresa y garantizar la exactitud de la información contable". Su objetivo principal era cuidar los recursos y que los registros fueran exactos. Sin embargo, el paradigma moderno, impulsado por marcos de referencia como COSO, ha expandido su alcance de manera considerable. Ya no se le considera una función meramente restrictiva o de protección, sino una herramienta integral de gestión que ayuda de forma activa a que la entidad cumpla todos sus objetivos: los estratégicos, los del día a día y los de cumplimiento (Mayra & Barriosc, 2007)

Esta transición conceptual es fundamental para la presente tesis. Si el control interno se limitara a simplemente cuidar los bienes, su conexión con la "eficiencia en los procesos de contrataciones" sería, como mucho, indirecta. No obstante, al definirse actualmente como un proceso diseñado para "promover su eficiencia operativa" y asegurar la "ordenada y eficiente conducción del negocio", se establece una conexión teórica directa y causal con la variable 2. Esta evolución justifica plenamente la idea principal de esta investigación, que propone una conexión directa entre un sistema de control interno sólido y una mayor eficiencia en las contrataciones públicas. (COSO, 2013)

### **Objetivos, Principios e Importancia en la Gestión**

El propósito fundamental de un sistema de control interno se materializa al cumplir con tres tipos de objetivos, universalmente aceptadas y articuladas por el modelo COSO:

- 1. Objetivos Operacionales:** Se enfocan en que el trabajo diario de la entidad se haga bien (eficacia) y usando los recursos de la mejor manera (eficiencia). Esto incluye las metas de dinero y de producción, la productividad, la buena calidad de los servicios, y la protección de todo lo que le pertenece (sus activos y recursos) contra pérdidas, despilfarro, uso indebido o actos ilegales. (COSO, 2013)
- 2. Objetivos de Información (o de Reporte):** Tienen que ver con que la información, tanto la de números como la de otro tipo, sea confiable, se entregue a tiempo y sea clara, tanto para uso interno como externo. Buscan garantizar que los reportes sean fiables y permitan una toma de decisiones informada. (COSO, 2013)
- 3. Objetivos de Cumplimiento:** Se dirigen a asegurar la adherencia y el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos, normativas y políticas que aplican a la entidad. (COSO, 2013)

Un sistema de control interno eficaz es fundamental en la gestión contemporánea, dado que constituye un elemento esencial para la gobernanza adecuada y la transparencia de las instituciones (COSO, 2013). Su buena implementación es clave para evitar fraudes y corrupción, que no solo causan pérdidas de dinero, sino que también dañan la confianza del público y la reputación de las instituciones. Además, un buen control interno mejora el uso de los recursos, garantizando que se utilicen de la mejor forma para alcanzar las metas. Al asegurar la calidad y confiabilidad de la información, se mejora la capacidad de la gerencia para tomar decisiones estratégicas acertadas, lo que, a su vez, ayuda a la institución a cumplir su misión y objetivos de manera más efectiva.

### **El Control Interno en el Ámbito del Sector Público**

Al trasladar el concepto de control interno al sector público, su definición y objetivos adquieren matices particulares, aunque sus fundamentos permanecen. En este contexto, se entiende como un proceso completo en el que participan todos —desde el titular hasta el último servidor público— con el fin de proporcionar un nivel de seguridad razonable de que se cumplirán los objetivos de la institución y, muy importante, que se cuidará el dinero de todos. (Contraloría General de la República, 2017)

En la administración pública, el control interno trasciende la mera gestión organizacional para convertirse en un pilar de la gobernabilidad democrática. Su función es importante para promover la rendición de cuentas y la transparencia, que son dos principios esenciales que respaldan la confianza de la gente en sus instituciones. Cada gasto del gobierno debe tener supervisión para asegurar que sea legal, correcto y beneficie a todos.

En este contexto, los objetivos del control interno en el sector público se enfocan en crear "valor público". A diferencia del sector privado, donde el éxito se mide principalmente por las ganancias, en el sector público, la eficiencia y la eficacia no son objetivos por sí solos. Son, más bien, medios para un fin superior: la entrega de bienes, obras y servicios de primera que de verdad solucionen las necesidades de la gente y ayuden al desarrollo social y económico del país.

Se establece así una cadena causal clara y directa: un buen sistema de control interno ayuda a cuidar y usar mejor los recursos públicos, lo cual, a su vez, permite que la entidad pública cumpla con su misión fundamental de generar valor para la sociedad. Por lo tanto, una falla de control en un proceso de contratación no representa únicamente una pérdida económica; representa una falla en la entrega de un servicio público prometido (una carretera más segura, un hospital mejor equipado, una escuela de calidad). Esta falla no solo malgasta el dinero de los contribuyentes, sino que también erosiona la confianza y la legitimidad del Estado, afectando el núcleo del contrato social.

### **El Marco Integrado de Control Interno: Modelo COSO**

El modelo teórico más influyente y usado en todo el mundo para el diseño, implementación y evaluación del control interno es el que proporciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mejor conocido por sus siglas COSO. (COSO, 2013)

COSO nació como una iniciativa privada en Estados Unidos, creada en 1985 para apoyar a la Comisión Nacional sobre Reportes Financieros Fraudulentos. Lo integran cinco de las asociaciones profesionales más importantes en los campos de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna. Su misión es ser un referente, creando guías y modelos completos sobre la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la prevención del fraude, con el fin de ayudar a que las organizaciones funcionen mejor y sean bien dirigidas.

La evolución de sus publicaciones clave marca la evolución del pensamiento sobre el control interno:

interno:

- **COSO I (1992):** El primer informe, llamado Internal Control – Integrated Framework, fue el que creó la definición oficial y los cinco componentes que hoy todos usan para hablar de control interno en el mundo.
- **COSO ERM (2004):** El marco Enterprise Risk Management – Integrated Framework amplió el enfoque de COSO I, proporcionando una visión más robusta y extensa sobre cómo gestionar todos los riesgos de una empresa, conectando esa gestión con la estrategia general del negocio.
- **COSO 2013:** Luego, en mayo de 2013, COSO sacó una versión modernizada de su marco original. Esta revisión, que es el modelo de referencia para la presente tesis, no altera los cinco componentes, pero formaliza 17 principios clave que son necesarios y deben estar funcionando para que el control interno de verdad sirva. Además, se ajusta al mundo de los negocios de hoy, que es más global, complicado y tecnológico, y por eso le pone más atención a los riesgos de fraude y al papel de la tecnología.

La adopción del modelo COSO como base teórica para esta investigación no es una elección arbitraria. Se trata del marco de referencia de facto a nivel internacional, reconocido por reguladores, auditores y gestores. Su utilización confiere al estudio una base conceptual sólida y validada, permitiendo que sus hallazgos no solo sean rigurosos, sino también comparables y relevantes más allá del contexto específico del Gobierno Regional de Tacna.

## **Estructura General: Los Cinco Componentes y los 17 Principios**

El modelo COSO 2013 explica el control interno usando cinco grandes componentes que están conectados entre sí, y que a su vez se dividen en 17 principios. Estos componentes nacen de la forma en que se dirige el negocio y son parte del día a día de la gestión. Para que un sistema de control interno de verdad funcione (o sea "efectivo"), es fundamental que esos cinco componentes y los 17 principios no solo existan, sino que trabajen todos juntos de manera integrada.

Los cinco componentes son:

- 1. Ambiente de Control:** Es como los cimientos de una casa. Pone el orden y la estructura para todo lo demás.
- 2. Evaluación de Riesgos:** Se trata de identificar y analizar qué cosas podrían salir mal y evitar que se cumplan los objetivos.
- 3. Actividades de Control:** Son las reglas y acciones concretas que se ponen en práctica para asegurarse de que se sigan las directrices de la dirección y se controlen los riesgos.
- 4. Información y Comunicación:** Consiste en asegurarse de que la información importante se identifique, se recoja y se comparta con quien debe ser y cuando debe ser.
- 5. Actividades de Supervisión (Monitoreo):** Son las revisiones que se hacen, ya sea de forma continua o de vez en cuando, para verificar que todas las piezas del control interno estén en su lugar y funcionando como deben.

**Tabla 1: Estructura del Marco COSO 2013: Componentes y Principios**

<b>Componente</b>	<b>Principios Asociados</b>
<b>1. Ambiente de Control</b>	1. La organización deja claro que la honestidad y los valores son lo primero.
	2. El directorio trabaja de forma independiente de la gerencia y supervisa que el sistema de control interno funcione bien.
	3. La gerencia, con el visto bueno del directorio, define quién hace qué, a quién reporta y qué poder de decisión tiene cada uno para poder cumplir los objetivos.
	4. La organización se esfuerza por contratar, capacitar y mantener a gente talentosa que ayude a cumplir los objetivos.
	5. La organización le asigna a cada persona sus responsabilidades específicas dentro del sistema de control para que se puedan lograr los objetivos.
<b>2. Evaluación de Riesgos</b>	6. La organización establece objetivos muy claros para que sea fácil identificar y medir los riesgos que podrían impedir alcanzarlos.
	7. La organización identifica los riesgos en todas sus áreas y los analiza para decidir cuál es la mejor forma de manejarlos
	8. Al evaluar los riesgos, la organización siempre tiene en cuenta la posibilidad de que ocurra un fraude.
	9. La organización está atenta a cualquier cambio (interno o externo) que pueda afectar de forma importante al sistema de control interno
<b>3. Actividades de Control</b>	10. La organización crea y pone en marcha acciones de control para reducir los riesgos a un nivel que se considere seguro para poder cumplir los objetivos
	11. La organización establece controles específicos sobre la tecnología que usa, para que esta ayude a conseguir los objetivos
	12. La organización pone en práctica los controles a través de políticas (que dicen qué se espera) y procedimientos (que explican cómo hacerlo).
<b>4. Información y Comunicación</b>	13. La organización se asegura de tener y usar información buena y útil para que el resto de los componentes del control puedan funcionar bien.
	14. La organización se asegura de que la información necesaria, como los objetivos y las responsabilidades, se comunique bien dentro de la empresa para que el sistema de control funcione
	15. La organización habla con la gente de afuera (clientes, proveedores, etc.) sobre las cosas importantes que afectan al sistema de control interno.
<b>5. Actividades de Supervisión</b>	16. La organización hace revisiones constantes o puntuales para comprobar si los componentes del control interno existen y están funcionando como deberían
	17. Si se encuentra una falla en el control, la organización avisa rápidamente a quienes deben arreglarla, incluyendo a los altos jefes y al directorio si es necesario.

**Fuente: Elaboración propia a partir de COSO (2013).**

### 2.2.1.1. Dimensión: Ambiente de Control

El Ambiente de Control es la pieza más importante del modelo COSO. No es simplemente un elemento más, sino los cimientos sobre los que se construyen y funcionan todos los demás componentes del control interno.

#### Definición y Principios

Se define como el conjunto de reglas, procesos y la estructura que sirven de base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. Este componente establece lo que se conoce como el "tono en la cúpula" (tone at the top), que es la actitud y el ejemplo que los altos jefes y el directorio demuestran con relación a la importancia del control interno y las normas de conducta que se esperan. Un buen ambiente de control influye directamente en la conciencia de control de todo el personal y aporta el orden y la estructura necesarios para poder cumplir los objetivos.

Según el marco COSO 2013, este componente se basa en cinco principios:

- a. **Compromiso con la integridad y los valores éticos:** La organización debe demostrar, a través de sus reglas, acciones y códigos de conducta, un compromiso total con el comportamiento ético.
- b. **Supervisión independiente:** El órgano de gobierno (directorío, consejo, etc.) debe ser independiente de la gerencia y debe vigilar de cerca que el control interno esté bien diseñado y funcione como debe.

- c. **Estructura, autoridad y responsabilidad:** La dirección debe establecer una estructura organizacional clara, con líneas de reporte, y asignar niveles de autoridad y responsabilidad adecuados para poder cumplir los objetivos.
  
- d. **Compromiso con la competencia:** La organización debe comprometerse a contratar, capacitar y no dejar ir a profesionales capaces y que estén alineados con los objetivos.
  
- e. **Responsabilidad y rendición de cuentas:** La organización debe hacer que las personas rindan cuentas de las responsabilidades que tienen dentro del control interno.

### **Mecanismos de Influencia en la Contratación**

El ambiente de control influye en la eficiencia de las contrataciones a través de dos mecanismos principales:

- **Cultura Ética y de Integridad:** Un ambiente donde la integridad es un valor no negociable y donde existen códigos de conducta claros y aplicados, crea una barrera natural contra la corrupción. En el contexto de las contrataciones, esto disuade prácticas como el direccionamiento de contratos a proveedores específicos, la aceptación de sobornos, el fraccionamiento indebido para eludir procedimientos competitivos o la manipulación de especificaciones técnicas. Estas prácticas no solo son ilegales, sino que también son muy ineficientes. Llevan a comprar bienes y servicios de menor calidad, a precios más altos y de proveedores no adecuados, lo que perjudica el uso de recursos y la calidad de las compras.

- **Estructura Organizacional, Autoridad y Responsabilidad:** Es muy importante tener una estructura clara para el área de logística y el proceso de contratación. Cuando se definen claramente las líneas de autoridad y las responsabilidades (quién pide, quién aprueba la solicitud, quién lleva a cabo el proceso de selección, quién firma el contrato y quién da la conformidad al servicio) se evita la duplicación de funciones, se eliminan vacíos de responsabilidad y se garantiza que cada persona responda por sus acciones. Esta claridad en la estructura es necesaria para un trabajo ordenado y eficiente.

### **Vínculo con la Dimensión "Cumplimiento de Plazos"**

Respetar las fechas acordadas en los procesos de contratación pública no es solo un asunto de gestión de proyectos o de carga de trabajo; es, en esencia, un reflejo directo de la cultura de la organización y de la disciplina en su funcionamiento, las cuales están influenciadas por el ambiente de control. Un buen ambiente de control ayuda a establecer la disciplina necesaria para respetar los cronogramas.

Este vínculo se puede entender mediante la siguiente secuencia lógica:

- a. Un ambiente de control sólido, según COSO, proporciona la "disciplina y estructura" que la organización necesita para funcionar. Además, muestra un "compromiso con la competencia profesional" y con la responsabilidad.
- b. En un entorno así, los funcionarios y trabajadores de logística entienden que cumplir con los plazos de los contratos y procedimientos no es una meta opcional o deseable, sino una medida clave de su desempeño y una obligación que deben cumplir en beneficio del interés público que la entidad atiende. La puntualidad es una regla de comportamiento que se espera.

- c. Por el contrario, en un ambiente de control laxo, donde no existen consecuencias claras por los retrasos, donde la supervisión es débil y donde no se valora la competencia profesional, la ineficiencia y la postergación se normalizan. Los plazos se vuelven flexibles y su incumplimiento, una práctica habitual.
- d. Por lo tanto, el ambiente de control no es solo un factor pasivo, sino un elemento cultural activo que convierte las reglas y plazos que están en el papel en una práctica operativa real y coherente. Afecta directamente la dimensión "cumplimiento de plazos" al definir cuán disciplinado, responsable y profesional es el personal en el manejo de sus tareas a tiempo.

#### **2.2.1.2. Dimensión: Evaluación de Riesgos**

Una vez establecido un ambiente de control propicio, el siguiente paso lógico en un sistema de control interno es adoptar un enfoque proactivo hacia la incertidumbre a través de la evaluación de riesgos.

#### **Definición y Principios**

La Evaluación de Riesgos es el proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos de la entidad, con el fin de determinar cómo deben ser gestionados. Un riesgo se define como la posibilidad de que ocurra un evento que afecte adversamente el logro de los objetivos. Este proceso debe ser continuo y mirar hacia el futuro, permitiendo a la gestión anticipar cambios y tomar medidas oportunas.

Los cuatro principios de este componente, según COSO 2013, son:

- a. Especificación de objetivos relevantes:** La organización debe fijar sus metas de forma clara para poder identificar los riesgos que podrían afectarlas.
- b. Identificación y análisis de riesgos:** Se deben encontrar los riesgos en todas las áreas de la entidad y analizarlos para decidir qué hacer con ellos.
- c. Consideración del riesgo de fraude:** La organización debe pensar específicamente en el riesgo de fraude al momento de evaluar los riesgos.
- d. Identificación y análisis de cambios importantes:** Se deben detectar y analizar los cambios importantes en el entorno o en el modelo de negocio que podrían afectar el sistema de control interno

### **Identificación de Riesgos en la Contratación Pública**

Cualquier proceso de contratación pública está expuesto a un montón de riesgos que pueden afectar negativamente los plazos, los costos y la calidad. Una buena gestión de riesgos en la contratación implica adelantarse a los problemas, identificando y analizando estos posibles eventos antes de que ocurran. Algunos riesgos típicos incluyen:

- **En la fase de planificación:** Definición inadecuada de las necesidades, especificaciones técnicas sesgadas o restrictivas que limitan la competencia, estudios de mercado deficientes que resultan en valores referenciales irreales.
- **En la fase de selección:** Criterios de evaluación subjetivos, colusión entre postores, presentación de documentación falsa, procesos de selección declarados desiertos repetidamente.
- **En la fase de ejecución contractual:** Incumplimiento del proveedor en los

plazos de entrega, entrega de bienes de calidad inferior a la pactada, sobrecostos en la ejecución de obras por imprevistos, retrasos en la entrega de terrenos o licencias, y riesgos de fraude y corrupción en la supervisión y pago.

### **Vínculo con la Dimensión "Optimización de Recursos"**

La optimización del dinero público en las contrataciones va más allá de la simple selección de la oferta con el precio más bajo. Implica asegurar el mejor "valor por dinero" durante toda la vida útil de lo que se compra, considerando no solo el precio de compra, sino también lo que costará usarlo, mantenerlo, y finalmente desecharlo. La evaluación de riesgos es el mecanismo proactivo y estratégico que permite a una entidad lograr esta optimización económica.

La conexión causal se puede desglosar de la siguiente manera:

- a. Todo proceso de contratación pública enfrenta riesgos que, si ocurren, pueden generar costos inesperados y grandes que no se incluyeron en el precio acordado. Por ejemplo, un equipo comprado a un bajo precio puede tener un alto costo de mantenimiento o durar poco tiempo.
- b. Un proceso formal de evaluación de riesgos, como el que propone COSO, requiere que la entidad identifique y analice estos posibles sobrecostos futuros antes de comenzar el proceso de selección y otorgar el contrato. Esto hace que uno se pregunte: ¿Cuál es el riesgo de que las piezas de repuesto sean costosas o ya no estén disponibles? ¿Cuál es el peligro de que la tecnología se vuelva obsoleta pronto? ¿Qué riesgo implica un aumento en el consumo de energía?
- c. Una vez que se han identificado y analizado estos riesgos, la entidad puede crear estrategias para reducirlos e incluirlas directamente en los documentos

del proceso de selección. Por ejemplo, se pueden pedir garantías más largas, pedir un análisis del costo total durante la vida útil, preferir tecnologías que se puedan ampliar o que tengan estándares abiertos, o poner multas por no cumplir con los niveles de servicio.

- d. Esta prevención de costos futuros es la esencia misma de la optimización de recursos. Asegura que la decisión de compra se base en el costo total de propiedad (Total Cost of Ownership), y no solo en el precio de compra inicial. De este modo, una evaluación de riesgos eficaz no es solo un ejercicio de cumplimiento, sino una herramienta de gestión financiera proactiva que tiene una relación directa y causal con una mejor optimización de los recursos públicos

### **2.2.1.3 Dimensión: Actividades de Control**

Las Actividades de Control son la forma en que se pone en práctica la gestión de riesgos. Son las acciones concretas que se toman para asegurar que lo que se decidió hacer frente a los riesgos se cumpla de verdad.

#### **Definición y Principio**

Se definen como las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que las órdenes de la gerencia para controlar los riesgos se cumplan. Son los controles "en acción", que ocurren en todos los niveles y en todas las áreas de la organización.

Los tres principios de este componente son:

- a. **Selección y desarrollo de actividades de control:** La organización selecciona y crea actividades de control que ayuden a reducir los riesgos a niveles aceptables.
- b. **Selección y desarrollo de controles generales sobre la tecnología:** Se seleccionan y desarrollan controles sobre toda la parte tecnológica, que son cruciales en los sistemas de información modernos.
- c. **Despliegue a través de políticas y procedimientos:** Las actividades de control se llevan a la realidad a través de políticas (que establecen lo que se espera) y procedimientos que explican cómo hacerlo.

### **Tipología y Aplicación en Logística**

Las actividades de control se pueden clasificar, según su naturaleza, en **preventivas** y **detectivas**. Las preventivas están diseñadas para evitar que ocurran errores o irregularidades. Las detectivas están diseñadas para identificar errores o irregularidades después de que hayan ocurrido, permitiendo tomar acciones correctivas (p. ej., una conciliación bancaria).

En el proceso logístico de una entidad pública, algunas actividades de control clave son:

- **Autorizaciones y Aprobaciones:** Procedimientos formales para la aprobación de requerimientos de compra, cuadros comparativos, adjudicaciones y órdenes de pago, asegurando que solo personal autorizado tome decisiones clave.
- **Verificaciones y Conciliaciones:** Actividades como el cotejo físico de los bienes recibidos contra la orden de compra y la guía de remisión, la verificación de la

calidad del servicio prestado antes de dar la conformidad, y las conciliaciones periódicas de inventarios físicos contra los registros contables.

- **Segregación de Funciones:** Es uno de los controles más importantes. Consiste en separar las responsabilidades de funciones incompatibles para reducir el riesgo de errores y fraudes. En logística, idealmente, la persona que solicita un bien (área usuaria), la que autoriza la compra (jefe de logística), la que la ejecuta (comprador), la que recibe el bien (almacén) y la que procesa el pago (tesorería) deben ser diferentes.
- **Controles Físicos sobre Activos:** Medidas para salvaguardar los bienes en almacén, como acceso restringido, sistemas de seguridad y control de inventarios.

### **Vínculo con la Dimensión "Calidad de las Adquisiciones"**

La "calidad" en una adquisición pública no es un concepto subjetivo, sino el grado en que el bien, servicio u obra adquirido cumple con las especificaciones técnicas, los niveles de servicio y los requisitos funcionales definidos en el contrato. Las actividades de control son los métodos que se utilizan para revisar y asegurar que se cumplan estas especificaciones, garantizando que se logre la calidad acordada.

La conexión entre las actividades de control y la calidad de las adquisiciones se explica así:

- a. Los documentos del proceso de selección, como las bases o los términos de referencia, son los que establecen los requisitos de calidad que debe tener el bien o servicio que se va a contratar.

- b. Sin embargo, solo tener estas especificaciones en un documento no asegura que el proveedor las cumpla. Aquí es donde las actividades de control se vuelven necesarias.
- c. Las actividades de control, como la revisión técnica al recibir bienes, son muy importantes. Un empleado de almacén o un técnico del área debe revisar físicamente que el producto recibido cumpla con las especificaciones del contrato (marca, modelo, características, cantidad). Sin esta verificación, la entidad puede aceptar y pagar por productos de peor calidad.
- d. De manera similar, para los servicios, la supervisión y la emisión de un informe de conformidad son actividades de control que aseguran que el proveedor ha cumplido con los niveles de servicio, plazos y entregables acordados.
- e. La segregación de funciones refuerza este proceso al impedir, por ejemplo, que la misma persona que gestionó la compra sea la que dé la conformidad sin una verificación independiente y objetiva. Esto protege a la entidad de posibles colusiones entre un comprador y un proveedor para aceptar productos de calidad inferior.
- f. En consecuencia, la robustez, la diligencia y la correcta ejecución de las actividades de control tienen una relación directa, medible y causal con el nivel de calidad final de las adquisiciones, asegurando que los recursos públicos se traduzcan en bienes y servicios que efectivamente satisfagan la necesidad pública.

### **El Sistema de Control Interno en el Marco de la Administración Pública Peruana**

Para que el marco teórico sea plenamente aplicable al objeto de estudio, es imperativo anclar los conceptos universales del control interno en el contexto normativo y práctico de la administración pública en el Perú

### **Normativa Clave de la Contraloría General de la República**

El Sistema Nacional de Control, liderado por la Contraloría General de la República (CGR), ha establecido un marco normativo específico para que se aplique el control interno en todas las instituciones del Estado.

El fundamento de este marco normativo se encuentra en la Ley N° 28716, que establece el Control Interno de las Entidades del Estado, promulgada en el año 2006. La presente ley establece la obligación para todas las entidades públicas de implementar y mantener un sistema de control interno que opere de manera efectiva en todos sus procesos, actividades y operaciones. Defina los objetivos y componentes, asegurándose de que estén alineados de manera explícita con los estándares internacionales.

Un momento clave fue la emisión de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprobó las "Normas de Control Interno". Este documento es muy importante para esta tesis, porque en su marco conceptual dice claramente que las normas se basan en los enfoques modernos de control, resaltando el enfoque COSO. Esto da una validación oficial y directa para elegir el modelo COSO como el marco teórico principal de un estudio hecho en el contexto peruano.

Este marco normativo ha sido actualizado y complementado a lo largo de los años para guiar su implementación práctica. Destaca la **Directiva N° 006-2019-CG/INTEG**, "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", que establece la metodología, plazos y entregables que las entidades deben cumplir, demostrando la vigencia y el esfuerzo continuo por fortalecer el control en la gestión pública

### **2.2.2. Eficiencia en los procesos de contrataciones**

La eficiencia es un concepto cuyo desarrollo más sofisticado se ha gestado en el campo de la economía, donde su significado está intrínsecamente ligado a la idea de maximización. Desde una visión económica tradicional, se dice que una decisión o situación es eficiente cuando se logran los mayores beneficios con los menores costos. Esta idea se basa en la creencia de que los recursos son limitados, lo que obliga a las personas y empresas a tomar decisiones que les den el mejor beneficio. Criterios como el de Pareto, que dice que una situación es eficiente si no se puede mejorar la situación de alguien sin empeorar la de otro; y el de Kaldor-Hicks, que propone que un cambio es mejor si los que ganan pueden compensar a los que pierden y todavía obtener beneficios, han establecido la base teórica de la eficiencia.

Sin embargo, aplicar este concepto al ámbito de la función pública requiere una aclaración y una ampliación de su significado. En la administración pública, la eficiencia no es solo una herramienta para mejorar la gestión, sino que es un principio fundamental y un requisito de la Constitución que se debe seguir en todas las acciones y decisiones públicas. El artículo 31.2 de la Constitución de España dice claramente que el uso del dinero público debe seguir los principios de eficiencia y economía.

Igualmente, en las leyes de México, la eficiencia es una guía constitucional en el uso de los recursos públicos y un estándar para elegir la forma de contratación pública. Este estatus legal significa que una gestión ineficiente no solo se considera una "mala gestión", sino que puede desviar el propósito público y generar responsabilidad. La eficiencia, en este caso, se siente como una obligación de mejorar

que pide a las autoridades que enfoquen sus decisiones en dar el mejor uso posible a los recursos públicos.

Para entender bien el concepto de eficiencia en el sector público, es necesario diferenciarlo de otros dos términos que forman parte de la trilogía de la "buena gestión", llamada las "3 E's": eficacia y economía.

- **Economía:** Se trata de reducir al máximo el costo de los recursos que se necesitan para una actividad, es decir, conseguir los insumos al precio más bajo posible, sin perder una calidad aceptable.
- **Eficacia:** Se enfoca en lograr los objetivos y resultados establecidos. Una gestión es eficaz si logra las metas que se ha propuesto, sin importar los recursos que use para conseguirlo.
- **Eficiencia:** Es la conexión entre los resultados logrados (output) y los recursos que se usaron (input). Una gestión es eficiente cuando obtiene los mejores resultados con la cantidad de recursos que tiene o cuando consigue un resultado específico usando la menor cantidad de recursos posible.

Por lo tanto, puede existir eficacia sin eficiencia (se logra el objetivo, pero a un costo desproporcionado), pero la eficiencia presupone un grado de eficacia. La administración pública moderna aspira a una sinergia entre las tres: adquirir los recursos al menor costo posible (economía), utilizarlos de la manera más productiva (eficiencia) para alcanzar los objetivos institucionales que satisfacen las necesidades ciudadanas (eficacia). Este enfoque integral es fundamental para legitimar el gasto público y fortalecer la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

## La Eficiencia en el Contexto Específico de la Contratación Pública

Al usar el concepto de eficiencia en las compras del estado, su definición se vuelve más clara y práctica. La eficiencia en la contratación pública no solo se trata de comprar bienes al precio más bajo, sino de manejar todo el proceso de contratación. Esto asegura que se obtengan bienes, servicios y obras a tiempo, en las mejores condiciones de precio y calidad, con el objetivo de cumplir una necesidad pública.

La eficiencia en la administración es clave para el crecimiento económico y social, ya que asegura un buen uso de los recursos públicos. El proceso de contratación pública es la forma en que el Estado lleva a cabo sus políticas y ofrece servicios importantes a la población. Según el Banco Mundial, no hay servicios para los ciudadanos sin un sistema de compras públicas. Por eso, la eficiencia de este sistema es muy importante.

En este contexto, la eficiencia se manifiesta en varias facetas:

- 1. Eficiencia en el Proceso:** Hace referencia a cómo se maneja el proceso de selección, con el fin de que sea rápido, transparente y eficaz, con tiempos establecidos y responsables claramente identificados. Significa hacer más rápidos los procesos de toma de decisiones al disminuir la burocracia, digitalizar los procedimientos y simplificarlos.
- 2. Eficiencia Económica:** Se asegura de que las adquisiciones se efectúen al costo más bajo posible, eludiendo el derroche y logrando las condiciones óptimas en términos de calidad y precio. Esta meta está en línea con el principio de economía, aunque no debe ser entendida de manera aislada.

- 3. Eficiencia en los Resultados:** Se relaciona con la eficacia, garantizando que la contratación logre su meta final: satisfacer las necesidades de la sociedad. Aunque una contratación puede ser eficiente en términos económicos y procesales, si el bien adquirido no satisface los estándares de calidad requeridos o si no se entrega a tiempo, la conclusión general es que es ineficiente.

La perspectiva de organismos internacionales como el Banco Mundial enfatiza una verdad esencial: una carretera no construida, una escuela no edificada o un hospital no equipado debido a retrasos o ineficiencias en los procesos de contratación no constituyen un ahorro para el Estado, sino una pérdida de inversión y un fracaso en la provisión de servicios. Por consiguiente, el sistema de adquisiciones es fundamental para proporcionar "valor por dinero" al Estado y a la sociedad. La eficiencia en la contratación pública es, en última instancia, la habilidad del sistema para convertir los recursos públicos en bienes y servicios que mejoren las condiciones de vida de la ciudadanía de manera oportuna y sostenible

### **El Paradigma Moderno: Del Menor Precio al Valor por Dinero (VpD)**

La idea clásica de eficiencia en la contratación pública, que se enfoca principalmente en dar el contrato al que ofrezca el precio más bajo, ha resultado ser insuficiente y, en muchos casos, contraproducente. Este método, a pesar de su facilidad de uso y revisión, frecuentemente conduce a la adquisición de productos de calidad inferior, altos costos de mantenimiento y una menor durabilidad. Estas características resultan en un incremento del costo total para el Estado a largo plazo. Con el propósito de abordar las limitaciones existentes, ha surgido un nuevo enfoque que redefine el concepto de eficiencia: el principio de Valor por Dinero (VpD), conocido como Value

for Money (VfM) en la literatura internacional. (Congreso de la República del Perú, 2024)

### **Definición del Principio de Valor por Dinero (Value for Money - VfM)**

El principio de Valor por Dinero es un método que busca aumentar el impacto y los beneficios del gasto público. El Banco Mundial lo describe como la "mejor combinación del costo total de propiedad y la calidad (o adecuación al propósito) para cumplir con las necesidades del prestatario". De manera similar, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y otros países desarrollados, como el Reino Unido y Estados Unidos, ven esto como el principal requisito en la política de contratación pública. (Banco Mundial, 2016)

El VpD se obtiene al lograr un buen equilibrio entre las "3 E's": Eficiencia, Economía y Eficacia. No es una fórmula matemática estricta, sino una forma de gestionar que hace que los compradores públicos piensen de manera crítica sobre cómo usar bien los recursos. Este principio va más allá del precio de compra inicial y requiere una evaluación completa que tenga en cuenta varios factores durante todo el ciclo de vida de la compra. Estos factores incluyen, entre otros:

- **Costos del Ciclo de Vida:** No solo se considera el precio de compra, sino también los gastos de operación, uso de energía, mantenimiento, piezas de repuesto y eliminación final.
- **Calidad y Durabilidad:** La capacidad del bien o servicio para cumplir su función de manera efectiva y sostenible en el tiempo.
- **Sostenibilidad:** Criterios ambientales y sociales, como la eficiencia energética, el uso de materiales reciclados o la promoción de la inclusión social, que generan valor público más allá del objeto contractual inmediato.

- **Innovación:** La capacidad de la oferta para introducir soluciones nuevas o significativamente mejoradas que aumenten la eficiencia o la calidad del servicio público.

La adopción del VpD representa un cambio cultural y de gestión de riesgos fundamental. El modelo tradicional del "menor precio" es administrativamente sencillo y presenta un riesgo aparente bajo para el funcionario, quien puede justificar su decisión con un único dato objetivo: el precio. Sin embargo, este enfoque externaliza el verdadero riesgo (baja calidad, fallas prematuras, altos costos operativos) hacia la entidad y la ciudadanía. El modelo VpD, en cambio, es más complejo analíticamente. Exige una planificación más robusta, estudios de mercado más profundos y capacidades técnicas sofisticadas para evaluar criterios no monetarios. El riesgo para el funcionario se transforma: ya no se trata de justificar por qué no se eligió el precio más bajo, sino de demostrar, con evidencia técnica y económica, por qué una oferta de mayor precio inicial representa un mejor valor para el Estado a largo plazo. Esta transformación exige una mayor profesionalización de los compradores públicos, un objetivo central de las reformas modernas en la contratación estatal.

### **Integración del Valor por Dinero en la Legislación Peruana**

El sistema de compras del Estado en Perú ha hecho un cambio importante para dejar de buscar solo el precio más bajo y enfocarse ahora en el "Valor por Dinero". Este cambio se materializa con la promulgación de la nueva Ley General de Contrataciones Públicas, Ley N° 32069, y su reglamento. La finalidad de esta ley es, precisamente, crear un conjunto de reglas orientado a que la contratación de bienes, servicios y obras se haga "bajo un enfoque de valor por dinero".

El artículo 2 de la ley incluye claramente el principio de "Valor por Dinero", que se define como la obligación de que las entidades obtengan el mayor valor posible en cada contratación. Esto significa que se debe contratar a alguien que "asegure el cumplimiento de la finalidad pública de la contratación, considerando la calidad, la sostenibilidad de la oferta y la evaluación de los costos y plazos". Este texto es importante porque deja de lado el precio como el único factor clave y obliga a las instituciones a hacer un análisis completo.

Esta nueva forma de ver la ley tiene importantes consecuencias en la práctica. Antes, muchos funcionarios y trabajadores del gobierno, por miedo a ser vigilados por los órganos de control, siempre elegían la opción más barata, incluso si había dudas sobre su calidad o si era posible hacerla. El principio de VpD funciona como un "chaleco antibalas" para estos funcionarios, dándoles el apoyo legal necesario para tomar decisiones más inteligentes y estratégicas. Les permite justificar la elección de una oferta que no es la más económica, siempre que puedan mostrar, mediante informes técnicos y económicos, que esa oferta ofrece un mayor beneficio general para la entidad y la sociedad.

La ley permite a las entidades usar criterios de evaluación más avanzados que muestren el VpD. La adjudicación ya no se basa solo en comparar precios, sino en encontrar la oferta "más ventajosa". La conveniencia de una oferta se evalúa según su ajuste al principio de VpD. A veces, la mejor opción será la más barata (para productos simples y comunes), pero en otras situaciones, será la que ofrezca la mejor mezcla de calidad, duración, innovación y costos a lo largo de la vida del producto. Este enfoque

da más libertad y autonomía a las entidades, pero también les exige más responsabilidad para justificar sus decisiones, lo que fomenta una gestión más profesional y enfocada en resultados.

### **2.2.2.1. Dimensión: Cumplimiento de Plazos en el Proceso de Contratación**

#### **La Oportunidad como Componente Crítico de la Eficiencia**

En el contexto de la eficiencia en la contratación pública, el tiempo es un recurso muy valioso que no se puede recuperar. La oportunidad en la entrega de bienes, servicios y obras es una parte clave de una buena gestión. Un proceso de contratación que, aunque obtiene un buen precio, no proporciona el servicio a tiempo, es inherentemente ineficiente. La eficiencia no se puede medir solo en dinero; está estrechamente relacionada con el cumplimiento de los plazos acordados. (Huaranca, 2023)

Los retrasos en cómo se contrata tienen efectos negativos que van más allá de solo retrasar una entrega. Generan altos costos de oportunidad: una escuela que no se construye a tiempo quita a los niños su educación; un equipo médico que llega tarde puede perjudicar la salud de los pacientes; una obra de infraestructura detenida frena el desarrollo económico. Estos retrasos debilitan la capacidad del Estado para atender las necesidades de la gente y dañan la confianza del público.

Una buena planificación es la herramienta clave para garantizar que se actúe a tiempo y evitar compras de emergencia, que suelen hacerse en peores condiciones de precio y calidad. Establecer plazos claros y realistas para cada etapa del proceso es un objetivo clave en la buena gestión de la contratación pública. Así que cumplir con los

plazos no es solo un trámite burocrático, sino una manera clara de evaluar si la administración puede llevar a cabo sus planes y alcanzar sus objetivos públicos de forma eficiente

Es importante distinguir entre la "eficiencia formal" y la "eficiencia sustantiva" al manejar los plazos. La eficiencia formal significa cumplir con los plazos mínimos que dice la ley. Una entidad puede, por ejemplo, iniciar un proceso complicado al fijar un tiempo mínimo para hacer preguntas, lo que ayuda a seguir las reglas necesarias. Sin embargo, esta velocidad puede ser dañina. Los plazos limitados que tienen los proveedores para hacer ofertas de calidad y que la entidad necesita para hacer una buena evaluación de mercado pueden llevar a que se comprometa la calidad y el uso eficiente de recursos, solo por buscar rapidez sin fundamento. La eficiencia sustantiva en este contexto se refiere a usar plazos que sean razonables y adecuados a la dificultad del proceso de contratación. Esta práctica ayuda a elegir la mejor opción en cuanto a Valor por Dinero. La evaluación de esta dimensión debe ir más allá de solo verificar si se cumplió o no. En cambio, debe enfocarse en analizar si los tiempos manejados han ayudado positivamente al resultado final de la contratación

### **Marco Regulatorio de los Plazos en la Contratación Pública Peruana**

La normativa de contrataciones del Estado en el Perú, supervisada por el Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE), establece una estructura secuencial y plazos definidos para garantizar un desarrollo ordenado y predecible de los procesos. El proceso de contratación se divide en tres grandes fases:

1. **Actuaciones Preparatorias:** Comprende desde la elaboración del requerimiento hasta la aprobación del expediente de contratación y los documentos del procedimiento. (OSCE, 2025)
2. **Selección:** Es la fase competitiva que inicia con la convocatoria y culmina con el otorgamiento de la buena pro. (OSCE, 2025)
3. **Ejecución Contractual:** Inicia con la firma del contrato y abarca el cumplimiento de las prestaciones por ambas partes. (OSCE, 2025)

La etapa de selección es el foco de la dimensión "Cumplimiento de plazos", en la que la ley determina diferentes etapas con períodos concretos, contados por días laborables (sin contabilizar los sábados, domingos ni los feriados). Cuando se cuenta un plazo, el primer día no se toma en cuenta, pero sí el día de su finalización.

Es importante destacar que la norma permite algunas flexibilidades, como reducir el tiempo entre la convocatoria y la presentación de ofertas (que normalmente son 22 días hábiles) si se ha hecho un anuncio de contratación futura con suficiente anticipación. Además, las extensiones o retrasos de las etapas deben ser correctamente registradas en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), actualizando el cronograma original. Seguir este cronograma de forma estricta es una señal clara y comprobable de lo bien que se están cumpliendo los plazos en el proceso de contratación.

### 2.2.2.2. Dimensión: Optimización de Recursos en las Adquisiciones Públicas

El aforismo del principio de eficiencia en su aspecto económico es la optimización de los recursos públicos. En un escenario de recursos fiscales escasos y necesidades en aumento, maximizar el valor de cada sol invertido se vuelve una obligación para que el Estado gobierne adecuadamente. Esta dimensión no se limita a la simple adquisición a bajo costo; supone la implementación de estrategias y métodos para garantizar que el empleo de los fondos públicos produzca el máximo beneficio posible para la sociedad.

#### Fundamentos Teóricos de la Optimización de Recursos

Desde la teoría económica, la optimización de recursos se fundamenta en el principio de eficiencia que postula la obtención de los mayores beneficios a los menores costos. En el ámbito del contrato público, esto significa que se utilizan instrumentos estratégicos para optimizar las condiciones de adquisición del Estado. Las siguientes son algunas de las estrategias principales:

- **Agregación de la Demanda y Economías de Escala:** Se trata de reunir las necesidades de bienes o servicios parecidos de diferentes entidades o áreas para llevar a cabo un solo contrato de gran volumen. Esto posibilita que se logren precios y condiciones más favorables debido a la economía de escala, y también facilita el manejo de los contratos.
- **Contratos Marco y Catálogos Electrónicos:** Son formas en las que el OECE o PERÚ COMPRAS escogen a los proveedores de bienes y servicios comunes y estandarizados. Las entidades públicas pueden después contratar directamente de este catálogo, lo que permite acelerar el procedimiento y beneficiarse de precios

previamente acordados a gran escala.

- **Subasta Inversa Electrónica:** Es un método de elección para bienes y servicios ordinarios en el que los licitantes pujan por presentar el precio más bajo de manera electrónica y en tiempo real. Este mecanismo promueve una competencia abierta y fuerte, lo que genera un ahorro importante para el Estado.
- **Contrataciones Consolidadas:** Al igual que la acumulación de la demanda, tiene como objetivo disminuir los costos mediante la consolidación de las compras de bienes y servicios por medio de entidades especializadas, como PERÚ COMPRAS.

El propósito de estas herramientas es optimizar las condiciones de suministro y los precios alcanzados con el poder adquisitivo del gobierno, transformando así al sistema de adquisiciones en un impulsor de inversiones efectivas en lugar de simplemente un ejecutor de gastos

### **El Enfoque del Costo-Beneficio y el Costo del Ciclo de Vida (CCV)**

La verdadera optimización de recursos requiere una perspectiva de largo plazo que supere la miopía del precio de compra inicial. Este enfoque avanzado se materializa en el análisis del Costo del Ciclo de Vida (CCV), también conocido como Costo Total de Propiedad (TCO, por sus siglas en inglés). Este método considera todos los costos relacionados con un producto, servicio u obra a lo largo de su vida útil.

Un análisis de CCV típicamente incluye:

1. **Costos de Adquisición:** El costo de adquisición, traslado e instalación.
2. **Costos de Utilización:** Como el empleo de agua, energía y otros recursos durante la operación.

3. **Costos de Mantenimiento:** Incluyendo reparaciones, repuestos y servicio técnico.
4. **Costos de Final de Vida:** Como los costos de desmontaje, recogida, reciclado o disposición final.

A través de un enfoque basado en el CCV, se puede realizar una comparación más justa y exhaustiva entre las ofertas. Una oferta con un precio de adquisición más bajo puede tener costos de operación y mantenimiento significativamente más altos, resultando en un costo total mayor a lo largo del tiempo. Por el contrario, una oferta con un precio inicial más elevado pero con mayor eficiencia energética, durabilidad y menores necesidades de mantenimiento, puede representar la opción económicamente más ventajosa y, por tanto, la que mejor optimiza los recursos públicos a largo plazo.

Este tipo de análisis transforma la contratación de una función administrativa y contable a una función estratégica y prospectiva. Requiere capacidades analíticas para modelar y predecir costos futuros, acceso a datos de mercado fiables y la habilidad para construir modelos de costo-beneficio. Si bien representa un desafío en términos de capacidad técnica para muchas entidades, su implementación es un paso indispensable hacia una gestión verdaderamente eficiente, alineada con el principio de Valor por Dinero que promueve la nueva legislación peruana. Medir la optimización de recursos, por lo tanto, no puede limitarse a verificar el ahorro en la compra; debe incluir la evaluación de la existencia y calidad de estos análisis prospectivos en los expedientes de contratación de mayor complejidad.

## **El Rol del OECE en la Promoción de la Eficiencia de los Recursos**

La reciente reforma del sistema de compras en el Perú ha significado un cambio institucional importante con el paso del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) al Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE). No se trata de un cambio de nombre solo por cuestiones estéticas: implica una transformación auténtica en la perspectiva y las tareas de la entidad, que ahora tiene instrucciones precisas para mejorar la eficacia y la calidad del gasto público.

El OSCE se comportaba, sobre todo, como un guardia que establecía normas y tenía una perspectiva de reaccionar y sancionar después de los eventos. El OECE, por otro lado, está concebido para desempeñarse como un supervisor y administrador eficaz y, lo más importante, como un asistente técnico. Su objetivo es guiar a las instituciones públicas en sus procedimientos, ofrecer consultoría técnica en tiempo real, impulsar el desarrollo de habilidades y promover una mentalidad de prevención de problemas y mejora constante.

El OECE contribuye a la mejor utilización de los recursos, lo cual se refleja en diversas funciones fundamentales:

- **Profesionalización del Comprador Público:** El OECE ha diseñado un modelo que exige que los empleados de logística consigan certificados y formación de manera continua, con el fin de aumentar su nivel de competencia y responsabilidad. Los funcionarios mejor preparados tienen la posibilidad de tomar decisiones más estratégicas y emplear técnicas avanzadas, como el análisis de CCV.

- **Uso Intensivo de Herramientas Digitales:** El cambio más importante es que SEACE ha sido reemplazado por PLADICOP, que es la nueva plataforma digital para las contrataciones públicas. Esta plataforma completa permitirá que el proceso de contratación sea monitoreado por completo, se vincule con otras bases de datos estatales (RENIEC, SUNAT), se creen informes automáticamente y se activen alertas anticipadas. Esto ayudará a reducir la burocracia y a mejorar los procesos.
- **Gestión Proactiva de Riesgos:** El nuevo modelo del OECE implica analizar de forma ordenada y anticipada los riesgos en las contrataciones, aplicando medidas preventivas desde la planificación para evitar sobrecostos y asegurar que el dinero se use bien.

En resumen, el OECE fue creado para mejorar la eficiencia y proteger el sistema de contrataciones de acciones que puedan perjudicar al Estado. También busca asegurar que cada sol del presupuesto público se use de la manera más productiva para beneficiar a los ciudadanos.

### **2.2.2.3. Dimensión: Calidad de las Adquisiciones** como Determinante de la Eficiencia

La calidad en la contratación pública no es un atributo de lujo ni una meta secundaria, sino un requisito esencial para ser eficientes. Una compra que no satisface los estándares de calidad necesarios, sin importar lo barato que haya sido su precio o lo rápido que se haya gestionado el proceso, supone un fracaso en el logro de la meta pública y, al final, un despilfarro de recursos. (Harper y otros, 2025)

#### **Definición de la Calidad en la Contratación Pública**

La calidad, en el contexto de las compras del Estado, se refiere al grado con que un servicio, producto u obra cumple con el objetivo público para el cual fue contratado y satisface la necesidad particular de la entidad. No se trata de adquirir lo más costoso o lo más elegante, sino de lo que mejor se acomode. Una compra de calidad es la que se encuentra "apta para el propósito" (fit for purpose). (Government Procurement Policy Board, 2024)

Una baja calidad en las contrataciones es una fuente directa de ineficiencia. Un bien que falla prematuramente, un servicio que se presta de manera deficiente o una obra que presenta vicios ocultos genera costos adicionales no previstos: costos de reparación, costos de reemplazo, costos administrativos por gestión de garantías y, lo más importante, el costo social de un servicio público interrumpido o de mala calidad. Por lo tanto, asegurar la calidad desde el inicio del proceso es una estrategia fundamental para la optimización de recursos a largo plazo.

La búsqueda de la calidad está íntimamente ligada al principio de Valor por Dinero, que exige un balance entre el costo y la calidad. El objetivo es obtener la mejor calidad

posible para un nivel de costo determinado, o alcanzar un nivel de calidad requerido al menor costo posible. Esto implica que los criterios de evaluación en los procesos de selección deben ir más allá del precio y ponderar adecuadamente los atributos técnicos, la experiencia del proveedor y otros factores que aseguren un resultado de alta calidad.

### **El Rol del Requerimiento: Especificaciones Técnicas (EETT) y Términos de Referencia (TDR)**

La piedra angular para asegurar la calidad de una adquisición es la correcta formulación del requerimiento. Este es el documento que elabora el área que necesita algo, dando inicio al proceso de contratación y donde se definen las características y condiciones de la prestación. Este documento se materializa en las Especificaciones Técnicas (EETT) cuando se trata de comprar bienes, y en los Términos de Referencia (TDR) para contratar servicios y consultorías. (OSCE, 2017)

La calidad del resultado final de una contratación es directamente proporcional a la calidad con la que se elabora el requerimiento. Un requerimiento bien formulado es la causa raíz de un proceso eficiente. Por el contrario, un requerimiento ambiguo, incompleto o mal definido desencadena una serie de problemas que afectan a todas las dimensiones de la eficiencia:

- **Afecta los Plazos:** Un requerimiento poco claro genera numerosas consultas y observaciones por parte de los proveedores, lo que obliga a la entidad a invertir tiempo en resolverlas y, a menudo, a integrar o modificar las bases, provocando retrasos en el cronograma.
- **Afecta la Optimización de Recursos:** Un requerimiento con especificaciones desproporcionadas o dirigidas a un proveedor específico restringe la

competencia. Una menor concurrencia de postores se traduce en precios más altos y menor capacidad de negociación para el Estado.

- **Afecta la Calidad:** Si el requerimiento no define con precisión la necesidad real de la entidad, es muy probable que el bien o servicio adquirido, aunque cumpla formalmente con las especificaciones, no satisfaga la finalidad pública, resultando en una adquisición de baja calidad funcional.

El OSCE/OECE ha emitido guías y directivas que establecen las buenas prácticas para la formulación de requerimientos. Estas directrices enfatizan que las EETT y los TDR deben:

- **Ser Claros y Precisos:** Describir de manera inequívoca las características fundamentales del bien o servicio.
- **Ser Congruentes y Proporcionales:** Las exigencias deben guardar relación directa con el objeto y la finalidad de la contratación, evitando requisitos innecesarios o excesivos.
- **Definir la Finalidad Pública:** Explicar el interés público que se busca satisfacer con la contratación.
- **Cumplir con Normas Técnicas:** Cuando corresponda, deben alinearse con reglamentos técnicos nacionales o sectoriales aplicables

### **El Equilibrio entre Calidad y Competencia**

Uno de los mayores desafíos en la formulación de requerimientos es encontrar el equilibrio adecuado entre definir con precisión los estándares de calidad deseados y fomentar la máxima participación de proveedores, un principio fundamental de la contratación pública.

La normativa peruana establece salvaguardas para evitar que la definición de la calidad se utilice para restringir la competencia de manera indebida. La regla general, establecida en el artículo 29 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, prohíbe pedir marcas, patentes, tipos o cualquier característica que apunte a un origen o producción específicos. El objetivo es evitar descripciones que orienten la contratación hacia un proveedor o producto específico, favoreciendo así la libre competencia.

La única excepción a esta regla es el proceso de estandarización. Una entidad puede estandarizar el uso de una marca o tipo particular si demuestra, a través de un informe técnico bien justificado y aprobado por el jefe de la entidad, que los bienes o servicios que se necesitan son accesorios o complementos de algo que ya se tiene y que son indispensables para que funcione bien, se mantenga operativo o conserve su valor económico. Incluso en estos casos, la normativa exige que se agreguen las palabras "o equivalente" a continuación de la referencia a la marca, permitiendo que los proveedores ofrezcan productos alternativos que cumplan con las mismas funcionalidades y estándares de calidad. (OSCE, 2016)

Asimismo, los requisitos de calificación, que buscan asegurar que los postores tengan la capacidad necesaria para cumplir el contrato (legal, técnica, profesional y de experiencia), deben ser objetivos y proporcionales a lo que se está contratando. La entidad no puede imponer requisitos de calificación distintos a los que ya están previstos en las bases estándar aprobadas por el OSCE/OECE, para no crear barreras de entrada artificiales que limiten la participación de proveedores calificados. Este

marco normativo busca asegurar que la definición de la calidad sirva a su propósito (obtener la mejor prestación para el Estado) sin socavar los principios de competencia e igualdad de trato que son esenciales para un mercado de compras públicas eficiente y transparente. (OSCE, 2016)

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Sistema de Control Interno:**

Es un proceso completo, en el que participan tanto la dirección como el personal de una entidad, diseñado para dar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos institucionales. En el sector público, su finalidad es cuidar los recursos del Estado, mejorar la eficiencia operativa, asegurar que la información sea confiable y prevenir irregularidades y actos de corrupción. (2001)

#### **Modelo COSO:**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es el modelo de referencia internacional más aceptado para diseñar, implementar y evaluar el control interno. Organiza el control interno en cinco componentes que se conectan entre sí: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión. (COSO, 2024)

#### **Ambiente de Control:**

Es el componente fundamental del modelo COSO, que define el "ambiente" de una organización e influye en la conciencia que tiene el personal sobre el control. Abarca la integridad y los valores éticos, la estructura de la organización, la asignación de poder y responsabilidad, y las políticas de recursos humanos. Es la base sobre la que se construye todo lo demás. (COSO, 2024)

**Evaluación de Riesgos:**

Es un proceso continuo que se repite para identificar y analizar los riesgos (internos y externos) que amenazan el cumplimiento de los objetivos de una entidad. Este análisis permite a la administración decidir cómo manejar dichos riesgos, incluyendo siempre la posibilidad de fraude, para minimizar su impacto negativo. (COSO, 2024)

**Actividades de Control:**

Son las reglas y los pasos que ayudan a asegurar que las órdenes de la administración para controlar los riesgos se cumplan de manera eficaz. Estas acciones se realizan en todos los niveles de la organización e incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño y la separación de funciones. (COSO, 2024)

**Eficiencia en la Contratación Pública:**

Principio que rige las adquisiciones del Estado, enfocado en lograr la mejor relación posible entre los recursos que se usan y los resultados que se obtienen. Implica que los bienes, servicios u obras deben comprarse cumpliendo con la calidad, el precio y los plazos necesarios, bajo las mejores condiciones posibles para cumplir el objetivo público y sacarle el máximo valor al dinero del Estado. (Calle & Zambrano, 2024)

**Valor por Dinero (VpD):**

Un enfoque moderno en la contratación pública que busca la combinación óptima entre el costo total de propiedad y la calidad para satisfacer una necesidad pública. Este principio trasciende la simple selección de la oferta de menor precio, exigiendo un análisis integral que considera la eficiencia, economía y eficacia a lo largo de todo el ciclo de vida de la adquisición para maximizar el beneficio para la sociedad. (The World Bank, 2023)

**Especificaciones Técnicas para bienes y en los Términos de Referencia para servicios:**

Documentos que definen las características técnicas y condiciones de la prestación, siendo su correcta formulación determinante para el éxito de la contratación. (OSCE, 2012)

**Contratación Pública:**

Proceso mediante el cual las entidades del Estado se abastecen de los bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus funciones y fines públicos, utilizando fondos públicos. Este proceso se rige por una normativa específica y principios como la libre competencia, igualdad de trato, transparencia y eficiencia, con el objetivo de asegurar las mejores condiciones para el Estado. (Gob.pe, 2025)

**Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE):**

Es el organismo técnico especializado del Estado peruano, sucesor del OSCE, encargado de promover y supervisar la eficiencia en las contrataciones públicas. Su rol no se limita a la supervisión y regulación, sino que se extiende a la asistencia técnica, capacitación y acompañamiento de las entidades, fomentando un enfoque preventivo y de mejora continua en la gestión de las adquisiciones estatales. (OECE, 2025)

## **2.4. Sistema de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe una relación directa entre el sistema de control interno y la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

a. El ambiente de control se relaciona directamente con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025

b. La evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

c. Existe relación directa entre las obligaciones formales y el acceso a beneficios formales en el Gobierno Regional de Tacna del rubro accesorios tecnológicos de la ciudad de Tacna.

## **2.5. Sistema de variables**

### **2.5.1. Definición y operación de variables**

#### **Variable 1:**

“Sistema de Control Interno”

#### **Indicadores:**

- Ambiente de control

- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control

### **Escala de medición**

Categoría ordinal; escala de Likert

Definición operacional de la variable 1

### **Tabla 1**

#### *Operacionalización de la variable 1*

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Variable 1:</b> Sistema de Control Interno	Es el proceso integral y obligatorio para las entidades del Estado, regulado por la Contraloría General de la República (Ley N° 28716). Adopta el modelo internacional COSO y sus cinco componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información/comunicación y supervisión). Su finalidad es proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos como la eficiencia operativa, la salvaguarda de los recursos públicos y el cumplimiento de la normativa vigente. (Congreso de la Republica del Perú, 2006).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control</li> <li>2. Evaluación de riesgos</li> <li>3. Actividades de control</li> </ol>

Nota: Elaboración propia

**Variable 2:**

“Eficiencia en los procesos de contrataciones”

**Indicadores:**

- Cumplimiento de plazos.
- Optimización de recursos.
- Calidad de las adquisiciones.

**Escala de medición**

Categoría ordinal; escala de Likert

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable 2*

Variable	Definición Operacional	Dimensiones
<b>Variable 2:</b> Eficiencia en los procesos de contrataciones	Es un concepto multidimensional regido por los principios de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) y supervisado por el OSCE. Se define como la capacidad de la entidad para satisfacer los fines públicos de manera oportuna, maximizando el valor de los recursos bajo el principio de "Valor por Dinero", que busca la mejor combinación de calidad, costo y plazo, y no únicamente el precio más bajo.	1. Cumplimiento de plazos. 2. Optimización de recursos. 3. Calidad de las adquisiciones.

Nota: Elaboración propia

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

Este es un trabajo de investigación de tipo Básica (también llamada pura o teórica). Se caracteriza porque parte de una teoría ya existente y su objetivo principal es generar nuevo conocimiento científico sobre la relación entre las variables estudiadas, sin buscar una aplicación inmediata para resolver problemas, aunque sus resultados sí pueden servir de base para futuras investigaciones prácticas. (Hernández & Sampieri, 2012).

### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es No Experimental, de corte transversal. Es no experimental porque el estudio se realizará sin manipular las variables a propósito; simplemente se observarán los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural para después analizarlos. Se medirán las variables en un único momento en el tiempo, como si se tomara una fotografía, con el propósito de describir sus características y analizar cómo se relacionan en ese instante. (Sandoval, 2016).

### **3.3. Nivel de la investigación**

La investigación es de nivel correlacional. La investigación correlacional resulta útil cuando intervenir sería inviable o antiético y cuando interesa explicar patrones y tendencias en contextos complejos. (Hernández & Sampieri, 2012).

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población estuvo compuesta por las 70 trabajadores que forman parte del personal administrativo de las diferentes áreas involucradas en los procesos de contratación del Gobierno Regional de Tacna, durante el periodo 2025.

<b>Oficina / Subgerencia Específica</b>	<b>Rol en el Proceso de Contratación</b>	<b>Encuestados</b>
Subgerencia de Abastecimiento	Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) / Adquisiciones / Programación / Logística	24
Subgerencia de Recursos Humanos	Contratación de personal administrativo, locadores de servicios y procesos CAS	8
Subgerencia de Contabilidad	Control previo, registro técnico de devengados y pre-auditoría de expedientes	8
Subgerencia de Tesorería	Custodia de cartas fianza, retenciones de garantía, giros y pagos a proveedores	6
Subgerencia de Gestión Patrimonial	Recepción de bienes, inventariado, altas y bajas resultantes de compras	3
Subgerencia de Equipo Mecánico	Contratación y requerimiento de repuestos, servicios de mantenimiento y fletes	1
Subgerencia de Presupuesto	Emisión de Certificaciones de Crédito Presupuestario (CCP) y Previsión Presupuestal	5
Subgerencia de Planeamiento Estratégico y Gestión del Territorio	Consistencia con el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico	2
Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI)	Articulación del Plan Multianual de Inversiones (PMI) con las contrataciones	2
Oficina de Asesoría Jurídica	Revisión de bases administrativas, emisión de opiniones legales y control de contratos	4

Gerencia Regional de Infraestructura (Subgerencia de Obras / Estudios)	Elaboración de Expedientes Técnicos, TDR de consultorías de obras e inspecciones	5
Gerencia Regional de Desarrollo Social	Formulación de especificaciones técnicas para programas sociales, salud y educación	1
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Requerimientos para planes de negocio, fondos concursables (Procompite) y ferias	1
<b>Total</b>		<b>70</b>

### 3.4.2. Muestra

Se tomo como muestra al 100% de la población (lo que se conoce como un censo), debido a que el grupo de estudio es considerado pequeño y accesible, lo que permite obtener datos más precisos y eliminar el error de muestreo.

## 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.5.1. Técnicas de recolección de datos

#### 3.5.1.1. Encuesta:

La técnica principal para la recolección de datos fue la Encuesta. Esta se basa en aplicar un cuestionario con preguntas ya definidas, preparado con el fin de obtener información específica de la población de estudio. (Hernández, 2000).

Las encuestas se realizaron al personal administrativo involucrado en los procesos de contratación del Gobierno Regional de Tacna. Ellos proporcionarán datos sobre la variable 1 (Sistema de Control Interno) y la variable 2 (Eficiencia en los procesos de Contrataciones).

### **3.5.2. Instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.5.2.1. Cuestionario:**

El instrumento utilizado fue el Cuestionario. Se diseñó un cuestionario estructurado por cada variable, con preguntas de tipo cerradas y utilizando una escala de medición (por ejemplo, escala de Likert). Las preguntas se organizarán sistemáticamente en un orden lógico para facilitar su comprensión. Las alternativas de respuesta estarán predefinidas, permitiendo una recolección de datos estandarizada y facilitando su posterior codificación y análisis estadístico.

### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos**

El procesamiento de los datos recolectados fue automático. Para ello, se utilizó el software estadístico SPSS 26, que permitió realizar el análisis descriptivo de las variables y la prueba de hipótesis mediante estadística inferencial. Adicionalmente, se empleó Microsoft Office Excel 2024 para la organización de la base de datos y la elaboración de tablas y gráficos. Para la prueba de la hipótesis, se aplicó primero pruebas de normalidad para determinar si se utilizaría un estadístico paramétrico (como la  $r$  de Pearson) o no paramétrico (como Rho de Spearman) para establecer la conexión entre las variables.

## CAPITULO IV:

### RESULTADOS

#### 4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

Resultado de prueba de normalidad para las variables **Sistema de control interno y eficiencia en los procesos de contrataciones.**

##### 4.1.1. Prueba de normalidad

**Tabla2**  
**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Sist. Control Interno	,128	70	,006	,949	70	,007
Eficiencia en los procesos de contrataciones	,138	70	,002	,951	70	,008

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla2 se observa que las puntuaciones obtenidas en los indicadores de las variables que se contrastaran en las hipótesis, no provienen de una distribución normal debido a que el valor Sig. (bilateral) de los indicadores de estas variables son menores a 0.05 por lo que se aplicará estadísticos no paramétricos (Rho Spearman) para contrastación de la hipótesis.

## 4.2. Presentación de resultados, tablas, gráficos, figuras, etc.

**Tabla 3**

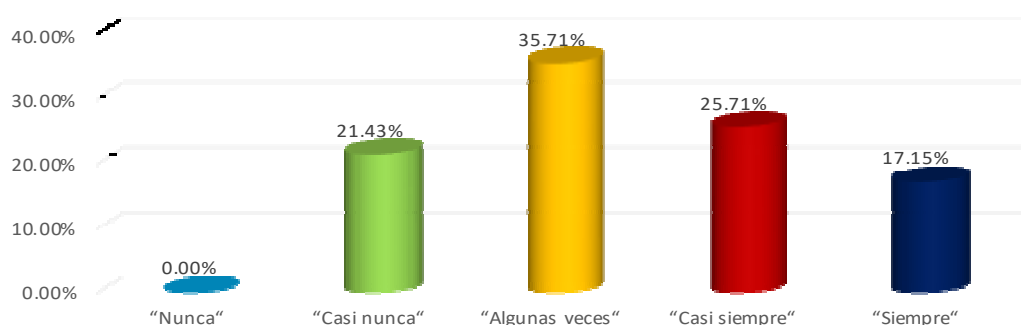
*Responsabilidades y funciones en logística definidas y comunicadas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	00.00%
Casi nunca	15	21.43%
Algunas veces	25	35.71%
Casi siempre	18	25.71%
Siempre	12	17.15%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

**Figura 1**

*Responsabilidades y funciones en logística definidas y comunicadas*



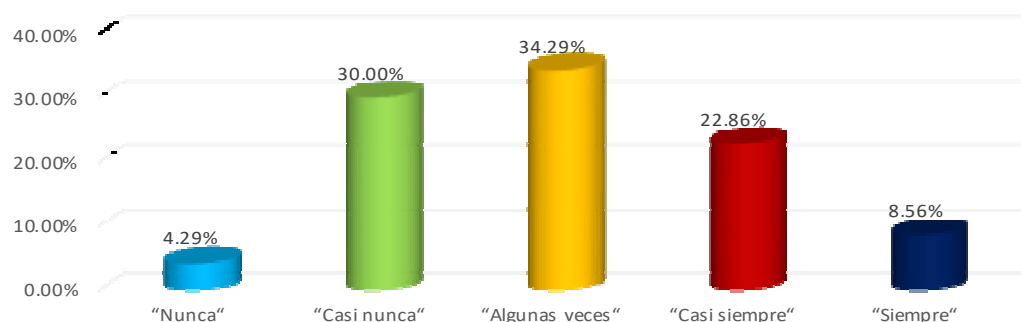
*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la claridad y comunicación de las responsabilidades y funciones dentro del área de logística, el 35.71% (25) de los encuestados indicó que esto se cumple algunas veces, seguido del 25.71% (18) que señaló casi siempre. A su vez, el 21.43% (15) manifestó casi nunca, y el 17.15% (12) respondió siempre. No se registraron respuestas en la categoría nunca. Estos resultados evidencian que, si bien existe cierto nivel de definición y comunicación de funciones, este no es consistente ni plenamente consolidado entre todo el personal.

**Tabla 4***Prácticas éticas y transparencia en contratación institucional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	04.29%
Casi nunca	21	30.00%
Algunas veces	24	34.29%
Casi siempre	16	22.86%
Siempre	6	08.56%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

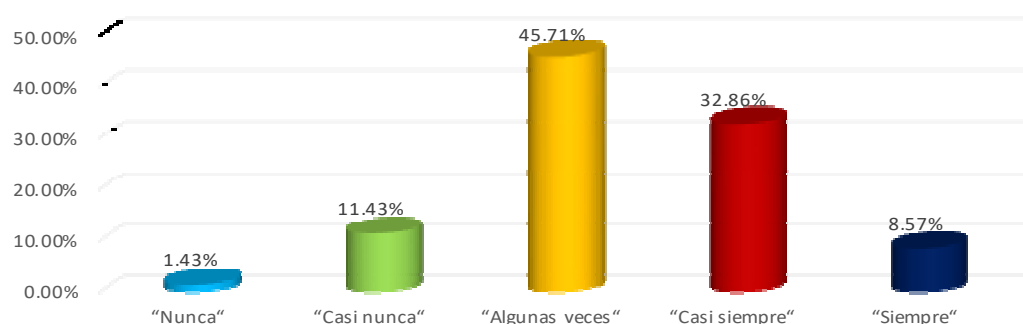
**Figura 2***Prácticas éticas y transparencia en contratación institucional*

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la promoción de prácticas éticas y de transparencia en los procesos de contratación, el 34.29% (24) de los encuestados señaló que dicha promoción se realiza algunas veces, mientras que el 30.00% (21) manifestó casi nunca. Asimismo, el 22.86% (16) indicó casi siempre, el 08.56% (6) respondió siempre y el 04.29% (3) mencionó nunca. Estos resultados evidencian que la implementación de medidas éticas y transparentes no es constante ni generalizada en la entidad. La tendencia predominante hacia los niveles intermedios y bajos (algunas veces y casi nunca) refleja una percepción de debilidad en la cultura ética organizacional, posiblemente vinculada a la ausencia de lineamientos claros, supervisión insuficiente o falta de reforzamiento institucional de principios éticos en el proceso de contratación pública.

**Tabla 5***Orientación del personal para procedimientos internos establecidos*

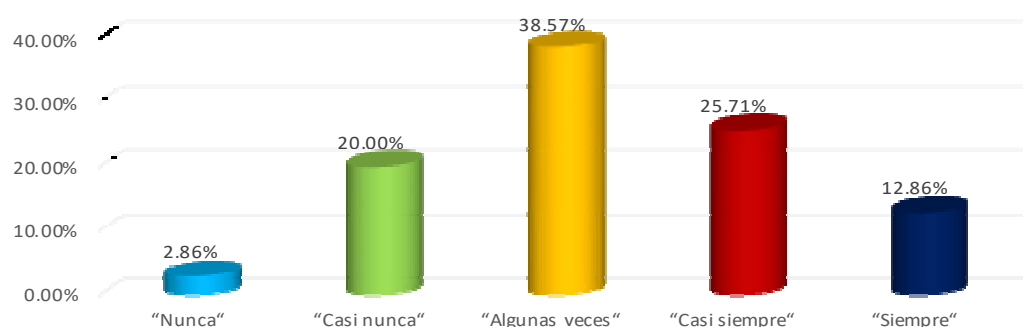
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	01.43%
Casi nunca	8	11.43%
Algunas veces	32	45.71%
Casi siempre	23	32.86%
Siempre	6	08.57%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 3***Orientación del personal para procedimientos internos establecidos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En cuanto a la orientación otorgada al personal para cumplir con los procedimientos internos, el 45.71% (32) de los encuestados indicó que esto ocurre algunas veces, mientras que el 32.86% (23) manifestó que sucede casi siempre. Por su parte, el 11.43% (8) señaló casi nunca, el 08.57% (6) respondió siempre y el 01.43% (1) mencionó nunca. Se observa que, si bien existe orientación en ciertos casos, esta no es constante ni sistemática. La concentración de respuestas en los niveles algunas veces y casi siempre refleja variabilidad en la calidad y continuidad de la capacitación y comunicación interna, lo que sugiere que la orientación depende de circunstancias particulares, de la iniciativa individual de responsables o de situaciones puntuales, en lugar de ser un proceso institucionalizado.

**Tabla 6***Comunicación entre jefaturas y colaboradores para ejecución contractual*

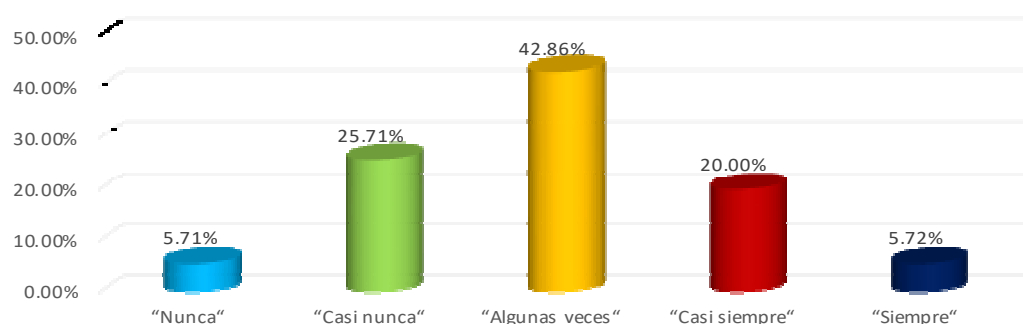
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	02.86%
Casi nunca	14	20.00%
Algunas veces	27	38.57%
Casi siempre	18	25.71%
Siempre	9	12.86%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 4***Comunicación entre jefaturas y colaboradores para ejecución contractual**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores en la ejecución de los procesos de contratación, el 38.57% (27) de los encuestados indicó que esta se da algunas veces, seguido de un 25.71% (18) que señaló casi siempre. A su vez, el 20.00% (14) manifestó casi nunca, el 12.86% (9) respondió siempre y el 02.86% (2) mencionó nunca. Estos resultados muestran que la comunicación interna entre niveles de responsabilidad existe, pero presenta inconsistencias en cuanto a oportunidad y claridad. La respuesta predominante en los niveles intermedios indica que la comunicación no es continua ni estandarizada, lo que puede dar lugar a brechas informativas, retrasos en la toma de decisiones y duplicidad o confusión en las actividades vinculadas a los procesos de contratación.

**Tabla 7***Identificación y análisis de riesgos en contrataciones*

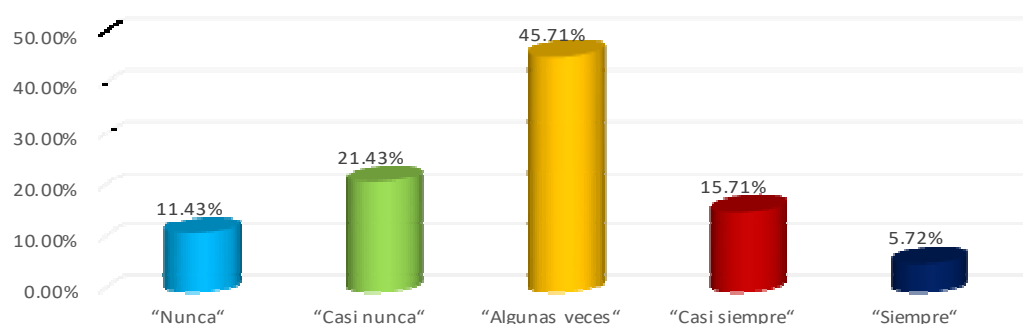
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	05.71%
Casi nunca	18	25.71%
Algunas veces	30	42.86%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	4	05.72%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 5***Identificación y análisis de riesgos en contrataciones**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar la contratación de bienes y servicios, el 42.86% (30) de los encuestados señaló que esta práctica se realiza algunas veces, seguido del 25.71% (18) que indicó casi nunca, y del 20.00% (14) que manifestó casi siempre. Asimismo, el 05.72% (4) respondió siempre, mientras que el 05.71% (4) mencionó nunca. Estos resultados reflejan que la gestión de riesgos en los procesos de contratación es intermitente y no sistemática. La predominancia en los niveles intermedios y bajos evidencia una ausencia de protocolos formales y permanentes de evaluación de riesgos, lo que sugiere que las acciones preventivas dependen de situaciones específicas o de criterios personales, más que de una política institucional claramente definida.

**Tabla 8***Acciones preventivas para retrasos o irregularidades contractuales*

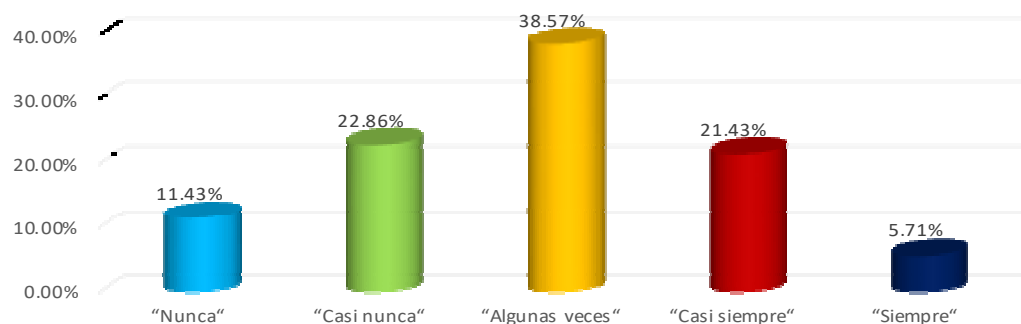
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.43%
Casi nunca	15	21.43%
Algunas veces	32	45.71%
Casi siempre	11	15.71%
Siempre	4	05.72%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 6***Acciones preventivas para retrasos o irregularidades contractuales**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la adopción de acciones preventivas para evitar retrasos o irregularidades en los procesos de contratación, el 45.71% (32) de los encuestados señaló que estas se realizan algunas veces, seguido del 21.43% (15) que manifestó casi nunca y del 15.71% (11) que indicó casi siempre. Asimismo, el 11.43% (8) respondió nunca y el 05.72% (4) indicó siempre. Los resultados muestran que la adopción de medidas preventivas es discontinua y no responde a una práctica sistematizada en la entidad. El predominio de respuestas en los niveles algunas veces y casi nunca evidencia una débil cultura preventiva, en la cual los riesgos no se abordan de manera anticipada, sino únicamente cuando ya se han generado problemas, lo que expone a la entidad a contingencias operativas y administrativas.

**Tabla 9***Seguimiento permanente para fallas durante proceso*

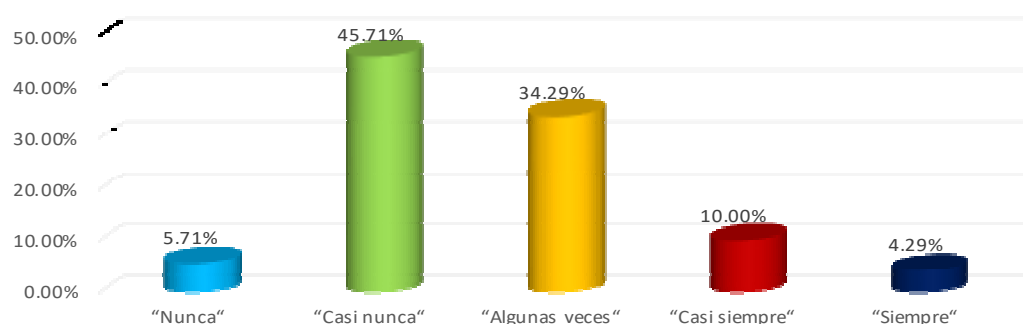
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.43%
Casi nunca	16	22.86%
Algunas veces	27	38.57%
Casi siempre	15	21.43%
Siempre	4	05.71%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 7***Seguimiento permanente para fallas durante proceso**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En cuanto al seguimiento permanente para detectar fallas durante el desarrollo del proceso, el 38.57% (27) de los encuestados señaló que esta práctica se realiza algunas veces, seguido del 22.86% (16) que afirmó casi nunca y del 21.43% (15) que indicó casi siempre. A su vez, el 11.43% (8) manifestó nunca y el 05.71% (4) respondió siempre. Los resultados demuestran que el seguimiento no es continuo ni estructurado, sino dependiente de situaciones coyunturales o decisiones individuales. La prevalencia de los niveles intermedios y bajos en la frecuencia de seguimiento evidencia la ausencia de mecanismos formales de control y monitoreo, lo que dificulta la detección temprana de errores, la estandarización de procesos y la aplicación de acciones correctivas oportunas.

**Tabla 10***Evaluación de riesgos para decisiones logísticas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	05.71%
Casi nunca	32	45.71%
Algunas veces	24	34.29%
Casi siempre	7	10.00%
Siempre	3	04.29%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 8***Evaluación de riesgos para decisiones logísticas**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la influencia de la evaluación de riesgos en la mejora de la toma de decisiones dentro del área de logística, el 45.71% (32) de los encuestados señaló que esto ocurre casi nunca, seguido del 34.29% (24) que indicó algunas veces. Por otro lado, el 10.00% (7) manifestó casi siempre, el 05.71% (4) nunca y el 04.29% (3) expresó siempre. La tendencia predominante en categorías bajas demuestra que la evaluación de riesgos no está siendo aplicada de manera sistemática como herramienta de soporte para la toma de decisiones. El resultado evidencia que la gestión del riesgo no se encuentra integrada en la planificación operativa, lo que sugiere que las decisiones se toman principalmente de manera reactiva y no anticipatoria, afectando la eficiencia administrativa y la prevención de contingencias.

**Tabla 11**

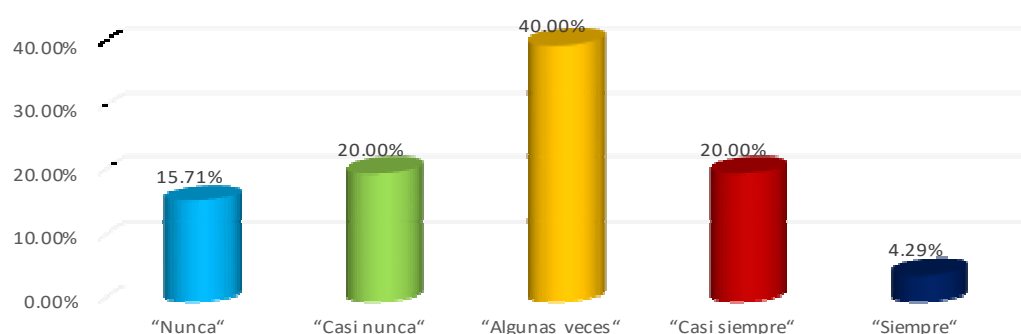
*Aplicación uniforme de procedimientos administrativos en contrataciones*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	15.71%
Casi nunca	14	20.00%
Algunas veces	28	40.00%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	3	04.29%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

**Figura 9**

*Aplicación uniforme de procedimientos administrativos en contrataciones*

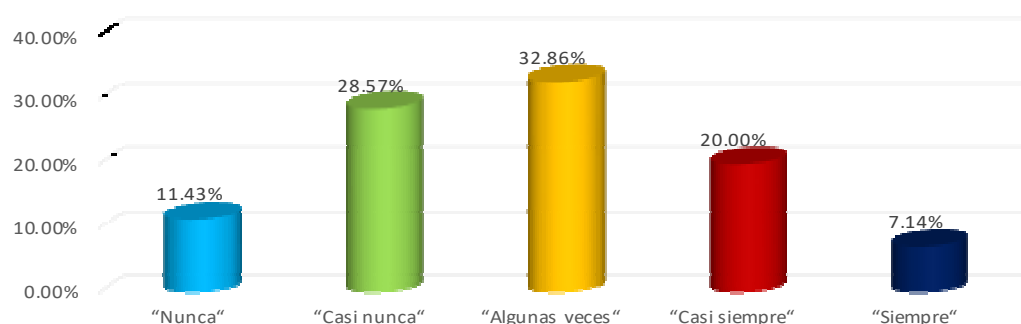


*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la aplicación uniforme de los procedimientos administrativos durante las contrataciones, el 40.00% (28) de los encuestados manifestó que esto ocurre algunas veces, seguido del 20.00% (14) que indicó casi nunca y otro 20.00% (14) que afirmó casi siempre. Asimismo, el 15.71% (11) respondió nunca, mientras que solo el 04.29% (3) señaló siempre. Los resultados evidencian que la aplicación de procedimientos no es consistente y se encuentra sujeta a variaciones entre los procesos, equipos o etapas de contratación. El predominio de respuestas en niveles intermedios y bajos demuestra falta de estandarización y control interno en la ejecución de procedimientos, lo que puede generar desigualdad en los criterios de evaluación, retrasos, observaciones administrativas y mayor riesgo de errores o irregularidades.

**Tabla 12***Mecanismos de supervisión en etapas del proceso contractual*

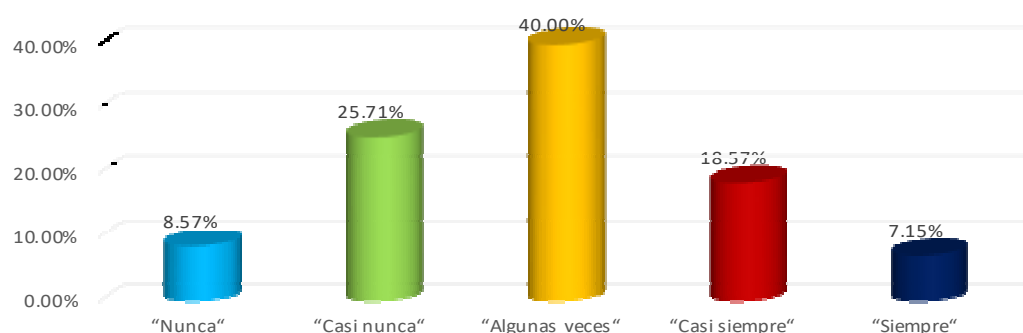
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.43%
Casi nunca	20	28.57%
Algunas veces	23	32.86%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	5	07.14%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 10***Mecanismos de supervisión en etapas del proceso contractual**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En cuanto a la existencia de mecanismos de supervisión en cada etapa del proceso de contratación, el 32.86% (23) de los encuestados indicó que estos se aplican algunas veces, mientras que el 28.57% (20) manifestó casi nunca y el 20.00% (14) señaló casi siempre. A su vez, el 11.43% (8) respondió nunca y únicamente el 07.14% (5) indicó siempre. Estos resultados evidencian que la supervisión durante el proceso de contratación no es constante ni formalizada, presentando variaciones que pueden afectar el control interno y la eficacia administrativa. La concentración de respuestas en niveles medios y bajos refleja una débil estructura de control y supervisión, lo que sugiere que las revisiones y verificaciones no son parte de un procedimiento institucional obligatorio, sino que se llevan a cabo de manera eventual o bajo criterio de los responsables de turno.

**Tabla 13***Registros documentarios con exactitud y oportunidad requerida*

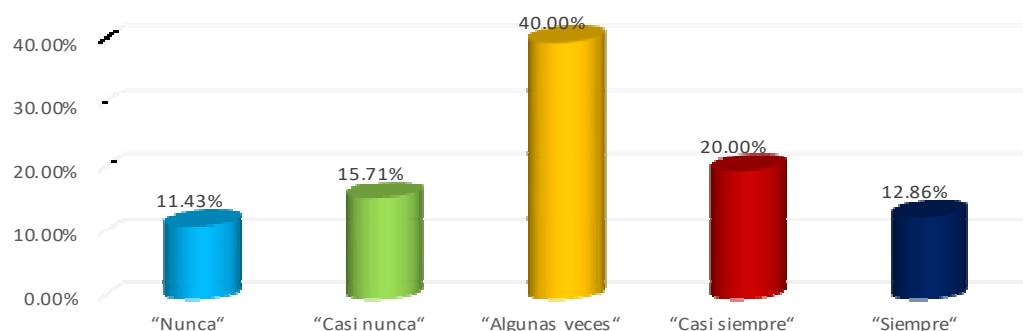
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	08.57%
Casi nunca	18	25.71%
Algunas veces	28	40.00%
Casi siempre	13	18.57%
Siempre	5	07.15%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 11***Registros documentarios con exactitud y oportunidad requerida**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la exactitud y oportunidad de los registros documentarios, el 40.00% (28) de los encuestados señaló que dicho proceso se cumple algunas veces, seguido del 25.71% (18) que indicó casi nunca. Asimismo, el 18.57% (13) manifestó casi siempre, el 08.57% (6) señaló nunca y solo el 07.15% (5) indicó siempre. Estos resultados reflejan que la realización de registros documentarios no es uniforme, lo que podría generar errores y demoras en la gestión administrativa. La predominancia de las categorías intermedias y bajas evidencia variabilidad en la calidad y oportunidad del registro de información, lo cual puede deberse a falta de procedimientos estandarizados, escasez de supervisión o sobrecarga operativa del personal responsable.

**Tabla 14***Actividades de control para prevención de errores*

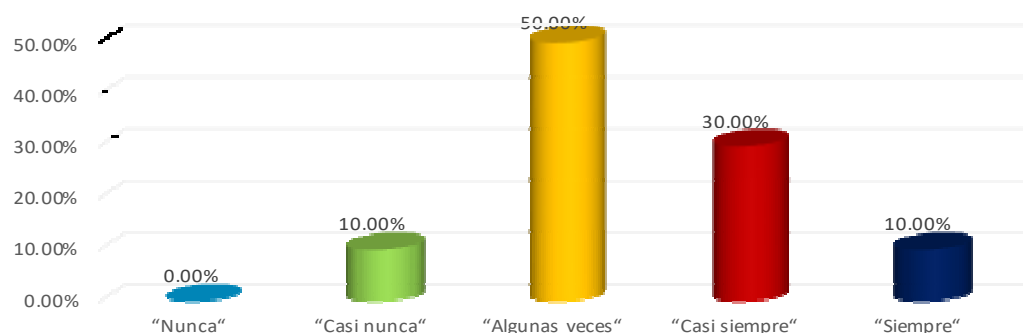
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.43%
Casi nunca	11	15.71%
Algunas veces	28	40.00%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	9	12.86%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 12***Actividades de control para prevención de errores**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con si las actividades de control permiten prevenir errores en la compra de bienes y servicios, el 40.00% (28) de los encuestados indicó que esto ocurre algunas veces, seguido del 20.00% (14) que manifestó casi siempre y del 15.71% (11) que señaló casi nunca. Asimismo, el 12.86% (9) respondió siempre y el 11.43% (8) señaló nunca. Estos resultados muestran que las actividades de control existen, pero presentan variabilidad en su aplicación y efectividad, lo que refleja la ausencia de un sistema de control homogéneo y sostenido. El predominio en los niveles intermedios evidencia inconsistencias en la ejecución del control interno, que podrían deberse a ausencia de procedimientos claros, escasez de supervisión directa o diferencias en el desempeño entre áreas y responsables.

**Tabla 15***Medidas correctivas gerenciales ante irregularidades identificadas*

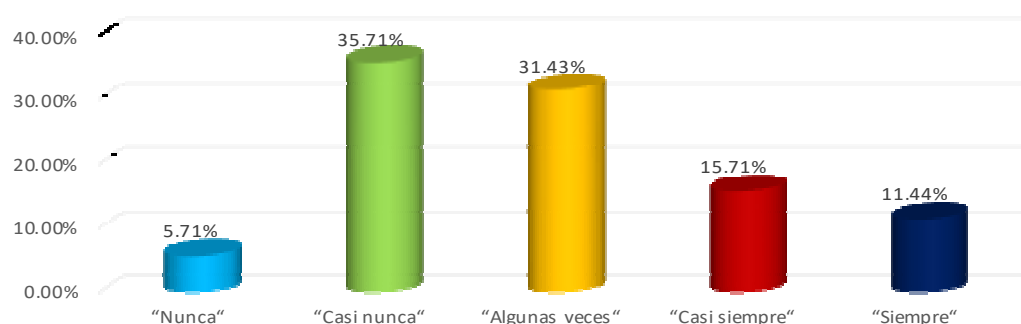
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	00.00%
Casi nunca	7	10.00%
Algunas veces	35	50.00%
Casi siempre	21	30.00%
Siempre	7	10.00%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 13***Medidas correctivas gerenciales ante irregularidades identificadas**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Sobre la implementación de medidas correctivas frente a irregularidades detectadas, el 50.00% (35) de los encuestados indicó que esto ocurre algunas veces, mientras que el 30.00% (21) manifestó casi siempre. A su vez, el 10.00% (7) señaló siempre y otro 10.00% (7) indicó casi nunca. No se registraron respuestas en la categoría nunca. Los resultados evidencian que, aunque se aplican medidas correctivas en ciertos casos, estas no se ejecutan de manera uniforme ni sistemática. El predominio de la categoría algunas veces sugiere que la capacidad de respuesta de la gerencia depende de circunstancias específicas o criterios discrecionales, y no de un procedimiento estandarizado que asegure la corrección oportuna y consistente de las irregularidades identificadas.

**Tabla 16***Controles establecidos para transparencia en adquisiciones*

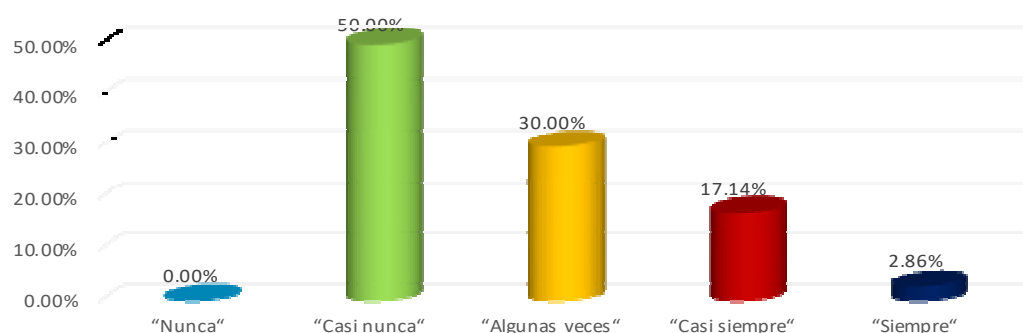
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	05.71%
Casi nunca	25	35.71%
Algunas veces	22	31.43%
Casi siempre	11	15.71%
Siempre	8	11.44%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 14***Controles establecidos para transparencia en adquisiciones**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la contribución de los controles establecidos a la transparencia en la gestión de las adquisiciones, el 35.71% (25) de los encuestados indicó que esta se cumple casi nunca, seguido del 31.43% (22) que manifestó que ocurre algunas veces. Asimismo, el 15.71% (11) respondió casi siempre, el 11.44% (8) señaló siempre y el 05.71% (4) expresó nunca. Estos resultados reflejan que los controles existentes no son aplicados de manera uniforme ni suficiente para garantizar procesos transparentes, lo que limita la trazabilidad y claridad en la gestión de las adquisiciones. La predominancia de las categorías casi nunca y algunas veces evidencia brechas en la implementación real de los mecanismos de control, lo que puede estar asociado a una falta de supervisión continua, ausencia de herramientas estandarizadas o debilidad en la cultura organizacional orientada a la transparencia.

**Tabla 17***Actividades de control para cumplimiento normativo público*

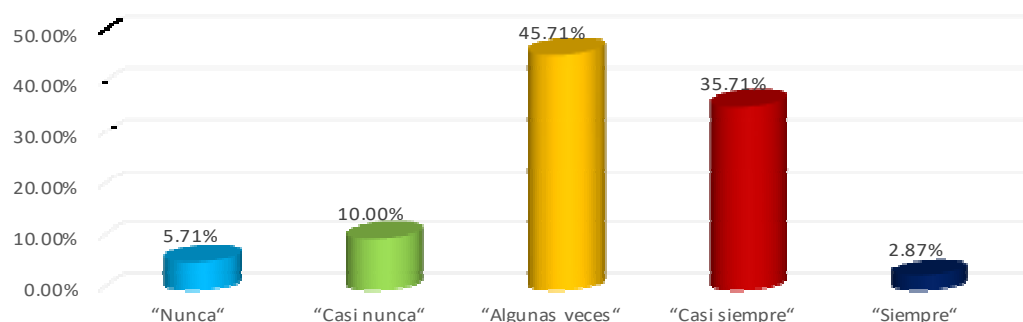
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	00.00%
Casi nunca	35	50.00%
Algunas veces	21	30.00%
Casi siempre	12	17.14%
Siempre	2	02.86%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 15***Actividades de control para cumplimiento normativo público**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la capacidad de las actividades de control para asegurar el cumplimiento de la normativa vigente en contrataciones públicas, el 50.00% (35) de los encuestados señaló que esto ocurre casi nunca, seguido del 30.00% (21) que indicó algunas veces. Asimismo, el 17.14% (12) manifestó casi siempre y únicamente el 02.86% (2) respondió siempre. No se registraron respuestas en la categoría nunca. Estos resultados reflejan que las actividades de control no son aplicadas de forma uniforme ni suficiente para garantizar el cumplimiento normativo, La alta concentración en las categorías casi nunca y algunas veces evidencia debilidades estructurales en el sistema de control interno, posiblemente asociadas a desconocimiento normativo, ausencia de supervisión sistemática o falta de criterios unificados para la aplicación de la normativa en las contrataciones.

**Tabla 18***Procesos de contratación dentro de plazos establecidos*

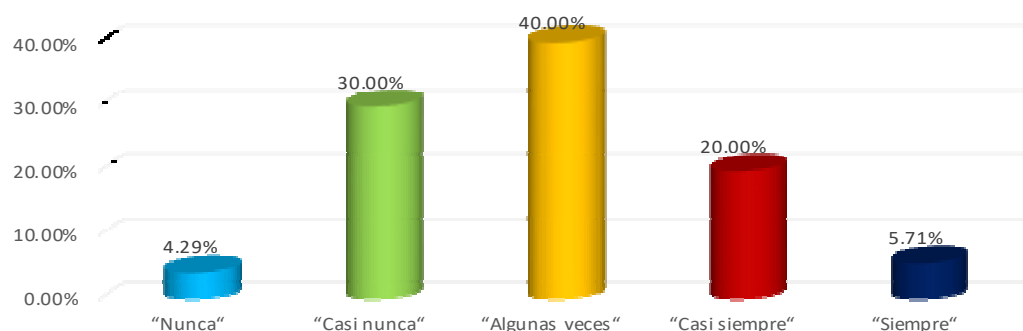
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	05.71%
Casi nunca	7	10.00%
Algunas veces	32	45.71%
Casi siempre	25	35.71%
Siempre	2	02.87%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 16***Procesos de contratación dentro de plazos establecidos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con el cumplimiento de los plazos establecidos en los procesos de contratación, el 45.71% (32) de los encuestados señaló que este cumplimiento se logra algunas veces, seguido del 35.71% (25) que indicó casi siempre. Asimismo, el 10.00% (7) manifestó casi nunca, el 05.71% (4) respondió nunca y solo el 02.87% (2) afirmó siempre. Estos resultados reflejan que, aunque existen casos en los que los plazos se cumplen, la ejecución no es constante, lo que evidencia variaciones en la gestión y planificación de las contrataciones. El predominio de respuestas intermedias indica una falta de regularidad en la programación y seguimiento de los plazos, posiblemente vinculada a retrasos en la documentación, demoras en la evaluación de proveedores o falta de articulación entre áreas involucradas.

**Tabla 19***Evaluación de proveedores con celeridad y orden*

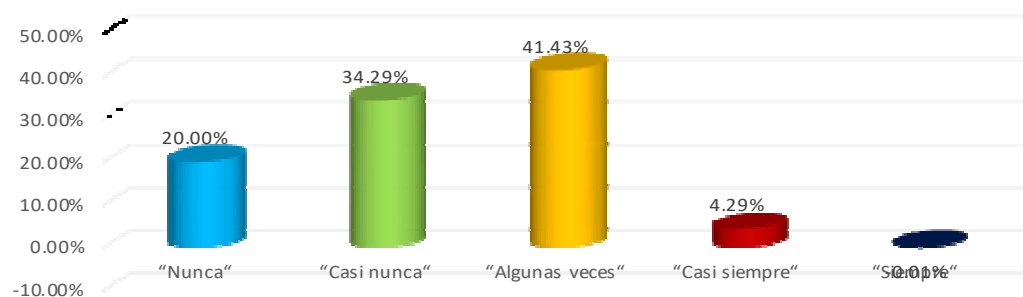
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	04.29%
Casi nunca	21	30.00%
Algunas veces	28	40.00%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	4	05.71%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 17***Evaluación de proveedores con celeridad y orden**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En cuanto a la ejecución de la evaluación de proveedores con celeridad y orden, el 40.00% (28) de los encuestados indicó que este proceso se realiza algunas veces, seguido del 30.00% (21) que señaló casi nunca. Asimismo, el 20.00% (14) manifestó que ocurre casi siempre, mientras que el 05.71% (4) respondió siempre y el 04.29% (3) mencionó nunca. Estos resultados evidencian que la evaluación de proveedores no se ejecuta de manera constante ni con un procedimiento uniforme, lo que puede afectar la oportunidad y calidad de las contrataciones realizadas. La mayor presencia de respuestas en los niveles medios y bajos revela una falta de procedimientos estandarizados y tiempos definidos para la evaluación, lo cual podría generar demoras, inconsistencias en la selección de proveedores y riesgos de adquirir bienes o servicios que no cumplen adecuadamente los requisitos técnicos o administrativos.

**Tabla 20***Entregas de proveedores en tiempos previstos*

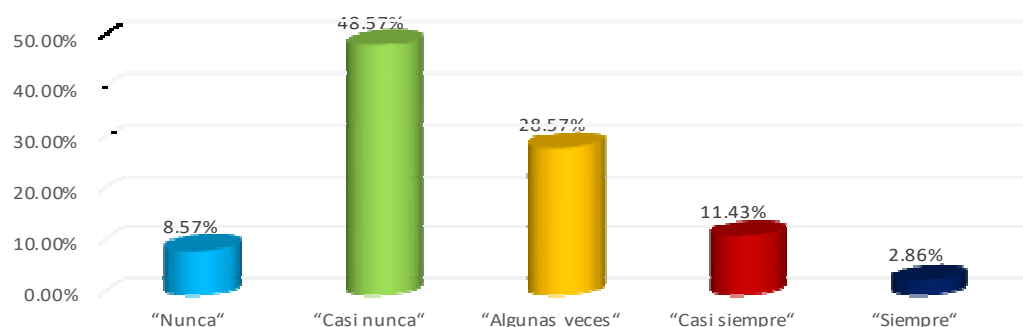
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	20.00%
Casi nunca	24	34.29%
Algunas veces	29	41.43%
Casi siempre	3	04.29%
Siempre	0	-00.01%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 18***Entregas de proveedores en tiempos previstos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la recepción de las entregas por parte de los proveedores dentro de los tiempos previstos, el 41.43% (29) de los encuestados manifestó que esto ocurre algunas veces, seguido del 34.29% (24) que señaló casi nunca y del 20.00% (14) que indicó nunca. Asimismo, solo el 04.29% (3) afirmó casi siempre y no se registraron respuestas en la categoría siempre. Estos resultados muestran que la puntualidad en las entregas por parte de los proveedores es insuficiente y poco confiable, lo que afecta la continuidad y eficiencia de los procesos institucionales. La predominancia de respuestas en niveles bajos (nunca y casi nunca) evidencia deficiencias en la evaluación, selección y seguimiento del desempeño de los proveedores, así como la ausencia de cláusulas o mecanismos de penalización o mejora continua en los contratos.

**Tabla 21***Adquisición de bienes para reducción de costos*

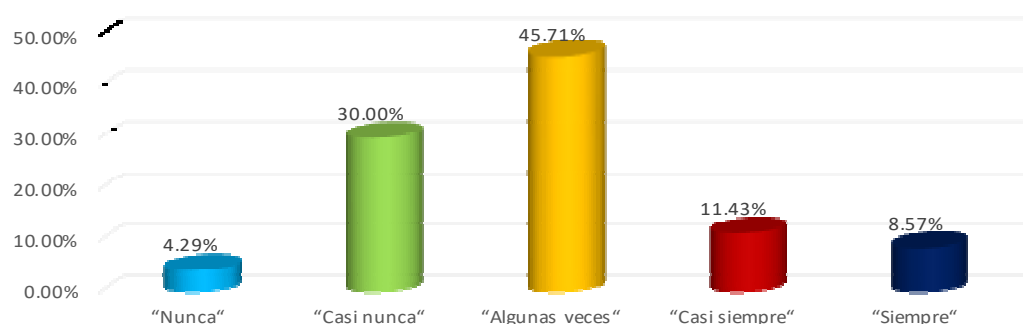
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	08.57%
Casi nunca	34	48.57%
Algunas veces	20	28.57%
Casi siempre	8	11.43%
Siempre	2	02.86%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 19***Adquisición de bienes para reducción de costos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En cuanto a si la entidad adquiere bienes y servicios procurando reducir costos innecesarios, el 48.57% (34) de los encuestados señaló que esto ocurre casi nunca, seguido del 28.57% (20) que indicó algunas veces. Asimismo, el 11.43% (8) manifestó casi siempre, el 08.57% (6) respondió nunca y solo el 02.86% (2) indicó siempre. Estos resultados reflejan que la optimización del gasto no se realiza de manera sistemática, lo que evidencia debilidades en la planificación y control del uso de los recursos públicos. La concentración de respuestas en casi nunca evidencia insuficiente análisis comparativo de costos, limitada evaluación de alternativas y ausencia de mecanismos que garanticen compras eficientes, lo que puede generar sobrecostos, adquisiciones inapropiadas o desviación del presupuesto institucional.

**Tabla 22***Uso eficiente de presupuesto para contrataciones*

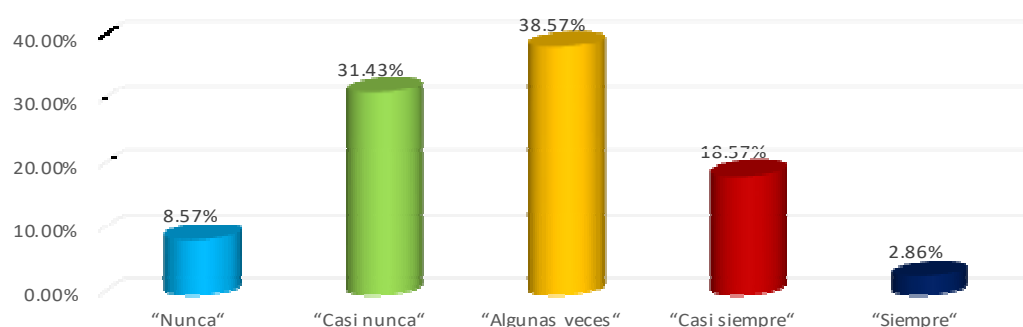
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	04.29%
Casi nunca	21	30.00%
Algunas veces	32	45.71%
Casi siempre	8	11.43%
Siempre	6	08.57%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 20***Uso eficiente de presupuesto para contrataciones**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la eficiencia en el uso del presupuesto destinado a las contrataciones, el 45.71% (32) de los encuestados señaló que este se emplea algunas veces, seguido del 30.00% (21) que indicó casi nunca. Asimismo, el 11.43% (8) manifestó casi siempre, el 08.57% (6) respondió siempre y el 04.29% (3) mencionó nunca. Estos resultados muestran que la eficiencia presupuestal no se logra de manera constante, lo que revela inconsistencias en la planificación financiera y en la administración de los recursos destinados a compras y adquisiciones. La predominancia de las categorías intermedias y bajas sugiere debilidades en la programación del gasto, en la estimación de requerimientos y en la ejecución presupuestal, lo que puede generar sobrantes, desvíos o necesidad de ampliaciones posteriores.

**Tabla 23***Prevención de gastos extraordinarios en procesos*

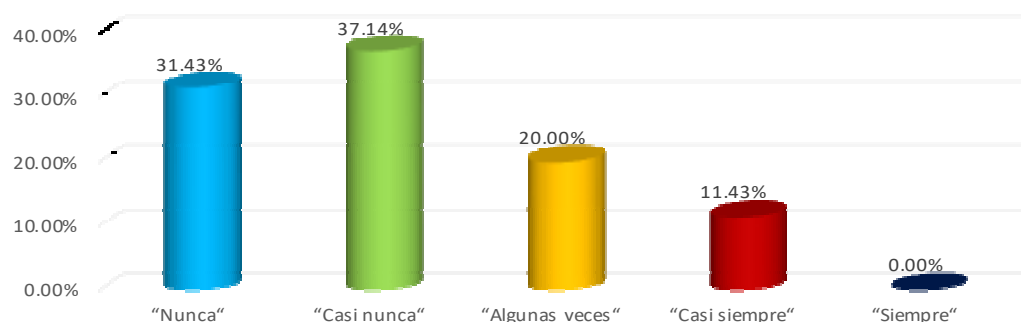
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	6	08.57%
Casi nunca	22	31.43%
Algunas veces	27	38.57%
Casi siempre	13	18.57%
Siempre	2	02.86%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 21***Prevención de gastos extraordinarios en procesos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con la prevención de gastos extraordinarios o no previstos durante los procesos de contratación, el 38.57% (27) de los encuestados señaló que esta práctica se realiza algunas veces, seguido del 31.43% (22) que indicó casi nunca. Asimismo, el 18.57% (13) manifestó casi siempre, el 08.57% (6) respondió nunca y el 02.86% (2) indicó siempre. Estos resultados evidencian que el control del gasto adicional no es constante y depende de factores circunstanciales o decisiones puntuales. El predominio de algunas veces y casi nunca refleja falta de planificación detallada de requerimientos, insuficiente análisis previo de costos y debilidad en la supervisión presupuestaria, lo que abre espacio a gastos no previstos que pueden afectar la disponibilidad de recursos institucionales.

**Tabla 24***Optimización de recursos para mejores operaciones*

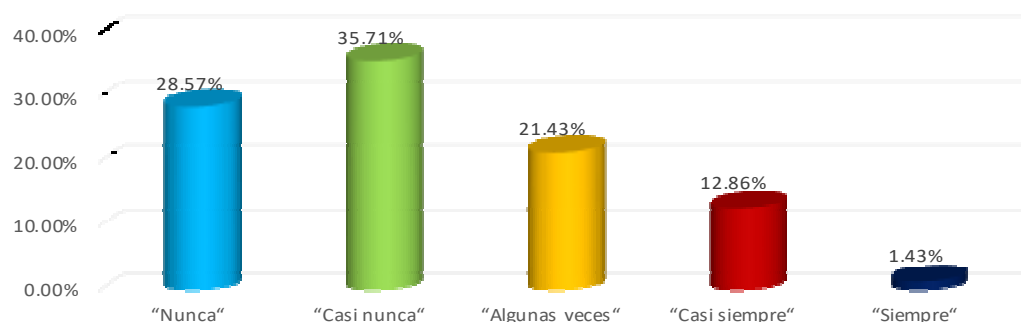
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	22	31.43%
Casi nunca	26	37.14%
Algunas veces	14	20.00%
Casi siempre	8	11.43%
Siempre	0	00.00%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 22***Optimización de recursos para mejores operaciones**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En lo referido a si la optimización de los recursos contribuye a mejorar las operaciones institucionales, el 37.14% (26) de los encuestados señaló que esto ocurre casi nunca, seguido del 31.43% (22) que manifestó nunca. Asimismo, el 20.00% (14) indicó algunas veces y solo el 11.43% (8) señaló casi siempre. No se registraron respuestas en la categoría siempre. Estos resultados evidencian que la optimización de recursos no está siendo aplicada de forma regular ni consistente, lo que limita la mejora del funcionamiento institucional y la eficiencia operativa. La fuerte concentración en las categorías nunca y casi nunca refleja una ausencia de estrategias institucionales claras para el uso eficiente de los recursos, lo que puede responder a una falta de planificación, seguimiento presupuestal o criterios definidos para priorizar gastos y asignaciones.

**Tabla 25***Bienes adquiridos con cumplimiento de especificaciones técnicas*

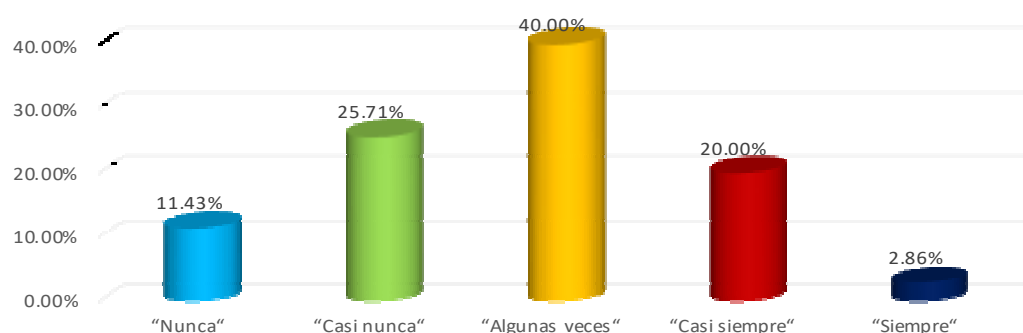
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	28.57%
Casi nunca	25	35.71%
Algunas veces	15	21.43%
Casi siempre	9	12.86%
Siempre	1	01.43%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 23***Bienes adquiridos con cumplimiento de especificaciones técnicas**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios adquiridos, el 35.71% (25) de los encuestados señaló que esto se cumple casi nunca, seguido del 28.57% (20) que indicó nunca. Asimismo, el 21.43% (15) manifestó que sucede algunas veces, el 12.86% (9) indicó casi siempre y solo el 1.43% (1) respondió siempre. Estos resultados evidencian que la entidad no está garantizando de manera adecuada la calidad técnica de los bienes y servicios adquiridos, lo cual representa una debilidad relevante en los procesos de contratación. La concentración de respuestas en nunca y casi nunca refleja fallas sistemáticas en la verificación técnica de los productos adquiridos, lo que puede estar relacionado con deficiencias en la formulación de requerimientos, evaluaciones insuficientes de proveedores o falta de mecanismos de control al momento de la recepción.

**Tabla 26***Proveedores seleccionados con cumplimiento de contratos*

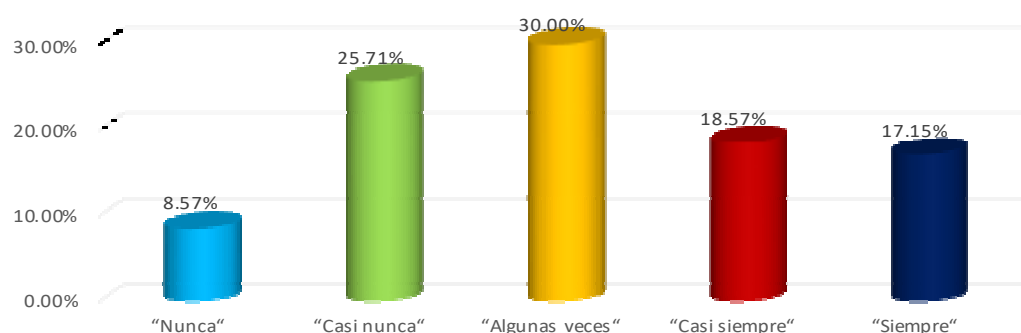
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.43%
Casi nunca	18	25.71%
Algunas veces	28	40.00%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	2	02.86%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 24***Proveedores seleccionados con cumplimiento de contratos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto al cumplimiento de los compromisos contractuales por parte de los proveedores seleccionados, el 40.00% (28) de los encuestados indicó que este cumplimiento se da algunas veces, mientras que el 25.71% (18) manifestó casi nunca. Asimismo, el 20.00% (14) señaló casi siempre, el 11.43% (8) respondió nunca y solo el 02.86% (2) indicó siempre. Estos resultados evidencian que el cumplimiento contractual por parte de los proveedores es irregular, lo que afecta la continuidad y calidad de los procesos de contratación. La predominancia de respuestas en los niveles medios y bajos revela insuficiente seguimiento al desempeño de los proveedores, así como posibles deficiencias en los criterios de selección, supervisión contractual o aplicación de penalidades en casos de incumplimiento.

**Tabla 27***Calidad de bienes para mejora del servicio institucional*

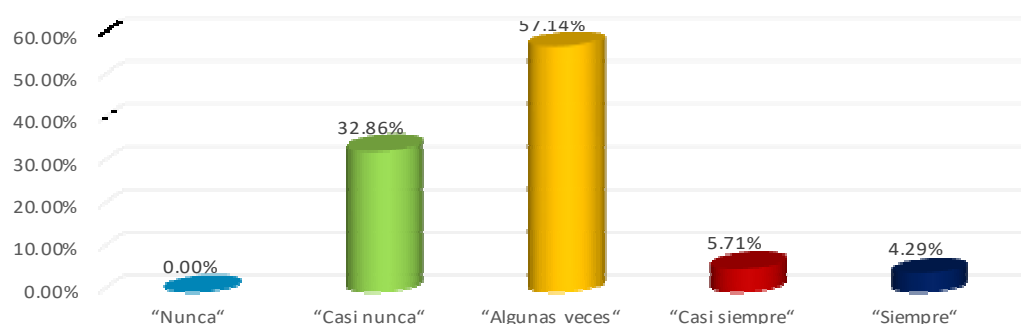
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	08.57%
Casi nunca	18	25.71%
Algunas veces	21	30.00%
Casi siempre	13	18.57%
Siempre	12	17.15%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 25***Calidad de bienes para mejora del servicio institucional**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con el aporte de la calidad de los bienes adquiridos a la mejora del servicio institucional, el 30.00% (21) de los encuestados señaló que esto ocurre algunas veces, seguido del 25.71% (18) que indicó casi nunca. Asimismo, el 18.57% (13) manifestó que sucede casi siempre, el 17.15% (12) respondió siempre y el 08.57% (6) indicó nunca. Estos resultados muestran que, aunque existen casos en que la calidad de los bienes contribuye positivamente al servicio, su impacto no es constante, lo que sugiere variabilidad en los criterios y procesos de adquisición. La concentración en niveles intermedios evidencia falta de homogeneidad en la calidad de los bienes y servicios adquiridos, lo que podría estar asociado a deficiencias en la definición de especificaciones técnicas, controles de recepción o evaluación de proveedores.

**Tabla 28***Criterios de selección para bienes confiables duraderos*

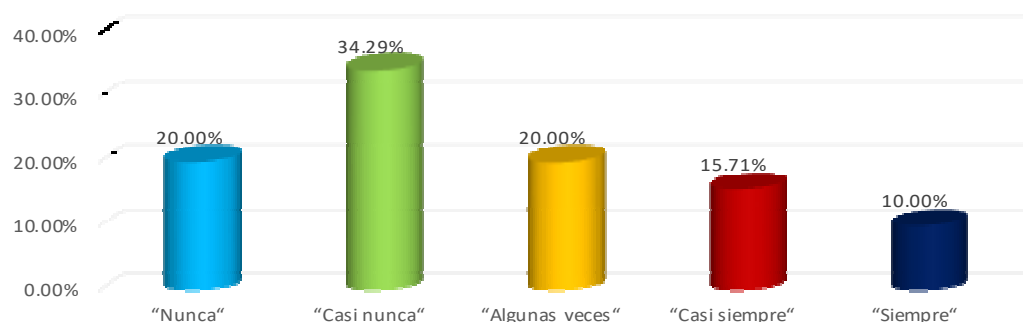
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	00.00%
Casi nunca	23	32.86%
Algunas veces	40	57.14%
Casi siempre	4	05.71%
Siempre	3	04.29%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 26***Criterios de selección para bienes confiables duraderos**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En cuanto a la garantía de adquisición de bienes confiables y duraderos mediante los criterios de selección utilizados, el 57.14% (40) de los encuestados manifestó que esto ocurre algunas veces, seguido del 32.86% (23) que señaló casi nunca. Por otro lado, el 05.71% (4) indicó casi siempre y el 04.29% (3) respondió siempre. No se registraron respuestas en la categoría nunca. Estos resultados muestran que los criterios de selección no aseguran de manera constante la adquisición de bienes con calidad y durabilidad adecuada. El predominio significativo de la categoría algunas veces indica una aplicación irregular y poco estandarizada de los criterios de selección, lo cual reduce la confiabilidad del proceso y puede ocasionar adquisiciones inadecuadas, con impacto negativo en la eficiencia institucional.

**Tabla 29***Verificación de calidad al momento de recepción*

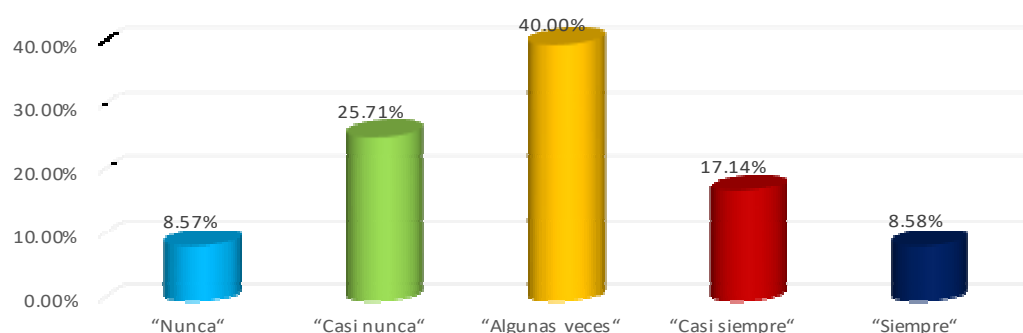
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	20.00%
Casi nunca	24	34.29%
Algunas veces	14	20.00%
Casi siempre	11	15.71%
Siempre	7	10.00%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 27***Verificación de calidad al momento de recepción**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En lo que respecta a la verificación adecuada de la calidad al momento de la recepción de bienes y servicios, el 34.29% (24) de los encuestados señaló que esto se realiza casi nunca, seguido del 20.00% (14) que indicó nunca y otro 20.00% (14) que manifestó algunas veces. Asimismo, el 15.71% (11) respondió casi siempre y el 10.00% (7) expresó siempre. Estos resultados evidencian que los procedimientos de verificación no son uniformes ni consistentes, lo cual puede afectar la conformidad técnica de los bienes adquiridos. El mayor peso de las categorías nunca y casi nunca evidencia debilidades en los controles de recepción, lo que puede derivar en la aceptación de bienes que no cumplen las especificaciones requeridas, incrementando el riesgo de reprocesos, reclamos, devoluciones o costos adicionales.

**Tabla 30***Calidad de adquisiciones para necesidades institucionales reales*

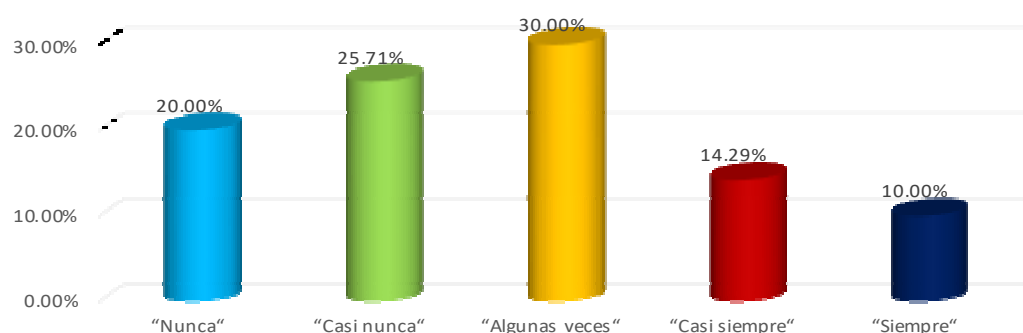
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	08.57%
Casi nunca	18	25.71%
Algunas veces	28	40.00%
Casi siempre	12	17.14%
Siempre	6	08.58%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 28***Calidad de adquisiciones para necesidades institucionales reales**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a si la calidad de las adquisiciones responde a las necesidades reales de la entidad, el 40.00% (28) de los encuestados señaló que esto ocurre algunas veces, seguido del 25.71% (18) que indicó casi nunca. Asimismo, el 17.14% (12) manifestó casi siempre, el 08.58% (6) respondió siempre y otro 08.57% (6) expresó nunca. Estos resultados evidencian que la correspondencia entre lo adquirido y las necesidades institucionales no es consistente, lo que sugiere debilidades en la definición, evaluación y validación de los requerimientos previos al proceso de contratación. La concentración de respuestas en las categorías intermedias y bajas sugiere falta de alineación entre las áreas usuarias y el área de logística, así como limitaciones en la precisión de las especificaciones técnicas, evaluaciones de pertinencia o seguimiento posterior al uso de los bienes y servicios adquiridos.

**Tabla 31***Calidad de contrataciones para desempeño de actividades internas*

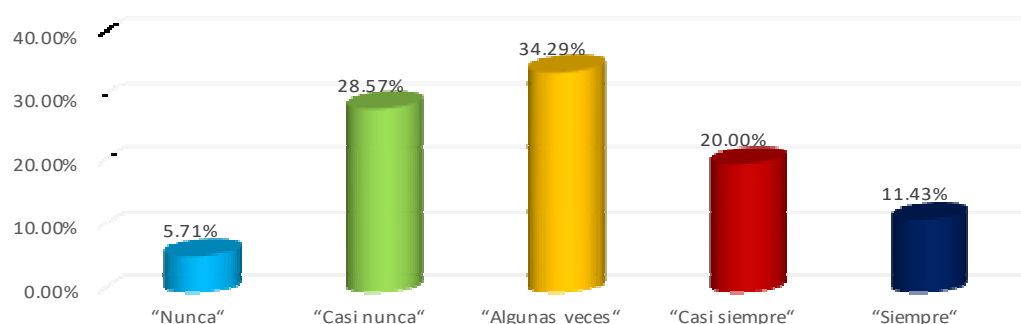
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	20.00%
Casi nunca	18	25.71%
Algunas veces	21	30.00%
Casi siempre	10	14.29%
Siempre	7	10.00%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 29***Calidad de contrataciones para desempeño de actividades internas**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

En relación con si la calidad de las contrataciones mejora el desempeño de las actividades internas, el 30.00% (21) de los encuestados manifestó que esto ocurre algunas veces, seguido del 25.71% (18) que señaló casi nunca y el 20.00% (14) que indicó nunca. Asimismo, el 14.29% (10) respondió casi siempre y el 10.00% (7) expresó siempre. Estos resultados evidencian que el impacto de las contrataciones en la mejora operativa no es constante ni significativo, lo que refleja deficiencias en la calidad, adecuación o pertinencia de los bienes y servicios adquiridos. revela limitada relación entre el proceso de adquisiciones y la mejora del desempeño institucional, lo que podría estar asociado a adquisiciones no alineadas a los requerimientos operativos, controles insuficientes o falta de evaluación del impacto posterior a la recepción de bienes y servicios.

**Tabla 32***Evaluación posterior para mejora de procesos futuros*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	05.71%
Casi nunca	20	28.57%
Algunas veces	24	34.29%
Casi siempre	14	20.00%
Siempre	8	11.43%
Total	70	100.00%

*Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores**Figura 30***Evaluación posterior para mejora de procesos futuros**Nota.* Opiniones recopiladas de 70 trabajadores

Respecto a la evaluación posterior de las adjudicaciones como mecanismo para mejorar procesos futuros, el 34.29% (24) de los encuestados indicó que esta se realiza algunas veces, seguido del 28.57% (20) que señaló casi nunca. Asimismo, el 20.00% (14) manifestó casi siempre, el 11.43% (8) expresó siempre y el 05.71% (4) indicó nunca. Estos resultados muestran que la evaluación posterior no es aplicada de manera sistemática, lo que dificulta el aprendizaje institucional y la mejora continua de los procesos de contratación. La predominancia de las categorías algunas veces y casi nunca evidencia una falta de retroalimentación estructurada, lo cual implica que los errores, deficiencias o aciertos detectados en procesos anteriores no se documentan, analizan ni aprovechan para fortalecer los procesos posteriores.

### 4.3. Contraste de hipótesis

#### 4.3.1. Contraste de primera hipótesis específica

##### a. Planteamiento de la hipótesis.

**H0:** El ambiente de control no se relaciona directamente con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

**H1:** El ambiente de control se relaciona directamente con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

##### b. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

##### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

##### d. Regla de decisión

Si Sig. < nivel de significancia entonces no aceptar H0.

##### e. Cálculo de estadísticos

**Tabla 33***Estadístico de correlación Ira Hip. Esp.*

		Ambiente de Control	Cumplimiento de Plazos
"Rho de Spearman"	Ambiente de Control	"Coeficiente de correlación"	1,000
		"Sig. (bilateral)"	,000
		N	70
	Cumplimiento de Plazos	"Coeficiente de correlación"	0,733**
		"Sig. (bilateral)"	,000
		N	70

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

### Conclusión

A partir de los resultados obtenidos en la prueba de correlación, se evidencia que las variables analizadas cumplen las condiciones necesarias para la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman. El valor del estadístico ( $\rho = 0.733$ ) indica una correlación positiva alta, de acuerdo con los criterios establecidos por Hernández et al. (2014). Asimismo, el valor de significancia bilateral (Sig. = 0.000) es menor que el nivel de significancia asumido (0.05), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En consecuencia, se concluye que el ambiente de control se relaciona de manera directa y significativa con el cumplimiento de plazos en el área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

#### 4.3.2. Contraste de la segunda hipótesis específica

##### a. Planteamiento de la hipótesis.

**H0:** La evaluación de riesgos no se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

**H1:** La evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

##### b. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

##### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

##### d. Regla de decisión

Si Sig. < nivel de significancia entonces no aceptar H0.

##### e. Cálculo de estadísticos

**Tabla 34**

*Estadístico de correlación 2da Hip. Esp.*

		Evaluación de riesgos	Optimización de Recursos
"Rho de Spearman"	Evaluación de riesgos	"Coeficiente de correlación"	1,000
		"Sig. (bilateral)"	0,497**
		N	. 70
	Optimización de Recursos	"Coeficiente de correlación"	0,497**
		"Sig. (bilateral)"	,000
		N	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## **Conclusión**

A partir de los resultados obtenidos en la prueba de correlación, se constata que las variables evaluadas cumplen los supuestos necesarios para aplicar el coeficiente Rho de Spearman. El valor del estadístico ( $\rho = 0.497$ ) refleja una correlación positiva moderada, conforme a los criterios de interpretación establecidos por Hernández et al. (2014). Asimismo, el valor de significancia bilateral (Sig. = 0.000) es menor al nivel de significancia de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En consecuencia, se concluye que la evaluación de riesgos se relaciona de manera directa y significativa con la optimización de recursos en el área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

### 4.3.3. Contraste de la tercera hipótesis específica

#### a. Planteamiento de la hipótesis.

**H0:** No existe relación directa entre las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025

**H1:** Existe relación directa entre las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

#### b. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

#### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

#### d. Regla de decisión

Si Sig. < nivel de significancia entonces no aceptar H0.

#### e. Cálculo de estadísticos

**Tabla 35**

*Estadístico de correlación 3ra Hip. Esp.*

		Actividades de Control	Calidad de las adquisiciones
"Rho de Spearman"	Actividades de Control	1,000	0,857**
	"Coeficiente de correlación"		
	"Sig. (bilateral)"	.	,000
	N	70	70
"Rho de Spearman"	Calidad de las adquisiciones	0,857**	1,000
	"Coeficiente de correlación"		
	"Sig. (bilateral)"	,000	.
	N	70	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## **Conclusión**

Con base en los resultados obtenidos en la prueba de correlación, se verifica que las variables analizadas cumplen las condiciones necesarias para aplicar el coeficiente Rho de Spearman. El valor del estadístico ( $\rho = 0.857$ ) evidencia una correlación positiva alta, de acuerdo con los criterios de interpretación planteados por Hernández et al. (2014). Asimismo, el valor de significancia bilateral (Sig. = 0.000) es menor que el nivel de significancia de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En consecuencia, se concluye que las actividades de control se relacionan de manera directa y significativa con la calidad de las adquisiciones en el Gobierno Regional de Tacna del rubro accesorios tecnológicos de la ciudad de Tacna.

#### 4.3.4. Contraste de hipótesis general

##### a. Planteamiento de la hipótesis

**H0:** No existe una relación directa entre el sistema de control interno y la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

**H1:** Existe una relación directa entre el sistema de control interno y la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

##### b. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5% = 0,05

##### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

##### d. Regla de decisión

Si Sig. < nivel de significancia entonces no aceptar H0.

##### e. Cálculo de estadísticos

**Tabla 36**

*Estadístico de correlación Hip. Gral.*

		Sistema de Control Interno	Eficiencia en los Procesos de contrataciones
"Rho de Spearman"	Sistema de Control Interno	"Coeficiente de correlación"	1,000
		"Sig. (bilateral)"	0,793**
		N	. 70
	Eficiencia en los Procesos de contrataciones	"Coeficiente de correlación"	0,793**
		"Sig. (bilateral)"	,000
		N	70

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

## **Conclusión**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba de correlación, se confirma que las variables estudiadas cumplen los criterios necesarios para aplicar el coeficiente Rho de Spearman. El valor del estadístico ( $\rho = 0.793$ ) evidencia una correlación positiva alta, conforme a los parámetros de interpretación señalados por Hernández et al. (2014). Asimismo, el valor de significancia bilateral (Sig. = 0.000) es menor al nivel de significancia de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En consecuencia, se concluye que el sistema de control interno se relaciona de manera directa y significativa con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.

### **4.4. Diseño y discusión de resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el sistema de control interno y la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, 2025. Los resultados obtenidos confirman una correlación positiva alta y significativa ( $Rho = 0.793$ ;  $p < 0.05$ ) entre ambas variables, permitiendo aceptar la hipótesis general. Este hallazgo es coherente y se ve sólidamente respaldado por la literatura previa. El antecedente nacional de Bustos & Zúñiga (2020) es el más análogo, ya que en su estudio en la Municipalidad Provincial de Calca también encontraron una "relación directa, positiva y estadísticamente significativa" ( $Rho = 0.591$ ) entre el control interno y el proceso de contratación. Aunque

nuestro coeficiente es superior, indicando una asociación aún más fuerte en el GORE Tacna, ambos estudios coinciden en que la implementación de controles efectivos es un factor directamente vinculado a la gestión de adquisiciones en los gobiernos locales y regionales del Perú. A nivel internacional, los resultados concuerdan con Appiah et al. (2023), quienes en el sector público de Ghana determinaron que la eficacia de la auditoría interna (un componente clave del control) ejerce un "efecto positivo... en el rendimiento de la contratación pública". De igual manera, los hallazgos de Calderón (2024) en Ecuador refuerzan esta conclusión desde la perspectiva inversa: su estudio cualitativo determinó que los "problemas serios" en la aplicación de normas de control interno generaban una "mala planificación" y falta de eficiencia en las contrataciones.

En cuanto al primer objetivo específico, se demostró una correlación positiva alta ( $Rho = 0.733$ ;  $p < 0.05$ ) entre el ambiente de control y el cumplimiento de plazos. Este resultado es fundamental, pues cuantifica la importancia del primer componente COSO (la base ética, la estructura organizacional y las políticas) sobre un indicador de eficiencia tangible como son los plazos. Este hallazgo dialoga con Alva (2024), quien, si bien estudió la gestión por resultados en una UGEL, identificó el "ambiente regulatorio" y la "cultura organizacional" (paralelos al ambiente de control) como claves para el desempeño institucional. Asimismo, se alinea con la revisión de Pacheco (2023), que identificó el "ambiente de control" como una de las áreas con "deficiencias recurrentes" en la administración pública peruana, sugiriendo que su fortalecimiento, como se evidencia en esta tesis, impactaría positivamente en la operativa.

Respecto al segundo objetivo específico, se encontró una correlación positiva moderada ( $Rho = 0.497$ ;  $p < 0.05$ ) entre la evaluación de riesgos y la optimización de recursos. Este resultado, aunque el más moderado de la investigación, es significativo y valida la hipótesis. Demuestra que las entidades que identifican y gestionan proactivamente sus riesgos logran un mejor uso de sus recursos. Este hallazgo es consistente con Calderón (2024), quien observó que la ausencia de una evaluación de riesgos en las compras (ignorando aspectos de sostenibilidad o transparencia) conducía a una mala gestión, centrada únicamente en el presupuesto. De forma similar, Korhonen (2022) en Finlandia, centró su estudio en cómo los controles reducían riesgos para "mejorar la eficiencia", estableciendo el mismo vínculo conceptual que esta tesis comprueba estadísticamente. La gestión de riesgos, por tanto, se comprueba como una herramienta esencial para prevenir el despilfarro y asegurar la optimización de recursos en la logística pública.

El tercer objetivo específico arrojó la correlación más fuerte de la investigación: una correlación positiva alta ( $Rho = 0.857$ ;  $p < 0.05$ ) entre las actividades de control y la calidad de las adquisiciones. Este hallazgo es notablemente similar y se ve fuertemente corroborado por el estudio de Choquecota (2023) en Cañete, quien también encontró una "conexión positiva, muy fuerte" ( $Rho = 0.900$ ) entre el control interno y la gestión de inventarios, destacando que la dimensión de "actividades de control" era una de las de mayor impacto. Ambos estudios sugieren que las acciones de control concretas (autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, supervisiones) son el factor más determinante para asegurar la

calidad del bien o servicio adquirido y su correcta gestión posterior. Este resultado también es respaldado por Taylor (2022), quien identificó la "implementación de controles internos robustos" (es decir, actividades de control) como la estrategia principal para prevenir el fraude y garantizar la integridad del proceso.

Finalmente, los hallazgos de esta tesis en el Gobierno Regional de Tacna no solo se alinean con la literatura nacional e internacional, sino que aportan evidencia específica en un contexto local. Mientras Taco (2024) identificó "ineficiencias específicas" en la logística del sector privado en Tacna, esta investigación cuantifica los factores de control interno que se relacionan con la eficiencia en el sector público de la región. Además, los resultados refuerzan la pertinencia local de los hallazgos de Vélez (2023), quien concluyó (para municipalidades de Tacna) que el control simultáneo era clave contra la corrupción; esta tesis demuestra que la aplicación rigurosa de dichos controles se relaciona no solo con la legalidad, sino también con la eficiencia operativa (plazos, costos y calidad) en las contrataciones del GORE Tacna.

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

##### **4.2.1.1. Alfa de Cronbach**

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0.902. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

**Tabla 37***Resumen del Procesamiento de los Casos*

		N	%
Casos	Válido	70	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	70	100,0

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

**Tabla 38***Estadísticos de Fiabilidad (Variable independiente y dependiente)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	30

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

## CONCLUSIONES

### GENERAL

Se determinó que el sistema de control interno se relaciona directamente con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025. La hipótesis general queda demostrada mediante una correlación positiva alta ( $Rho = 0.793$ ) y un valor de significancia ( $Sig. = 0.000$ ) menor al nivel crítico de 0.05. Esta conclusión se sustenta en las debilidades sistémicas observadas en todos los componentes del control y su impacto tangible en los indicadores de eficiencia. Los resultados evidencian un sistema de control deficiente, caracterizado por un ambiente (Tablas 3-6) con falta de ética y funciones claras, una evaluación de riesgos (Tablas 7-10) reactiva y no integrada a las decisiones, y actividades de control (Tablas 11-17) carentes de uniformidad, supervisión y apego a la normativa. Esta situación genera una marcada ineficiencia en las contrataciones: los plazos (Tablas 18-20) se incumplen sistemáticamente, los recursos (Tablas 21-24) no se optimizan, generando costos innecesarios, y la calidad (Tablas 25-32) es deficiente, adquiriendo bienes que no cumplen especificaciones técnicas ni satisfacen las necesidades reales de la entidad

### PRIMERA

Se estableció que el ambiente de control se relaciona directamente con el cumplimiento de plazos en el área de logística del Gobierno Regional de Tacna, 2025. Esto queda demostrado estadísticamente por una correlación positiva alta ( $Rho = 0.733$ ) y un valor de significancia ( $Sig. = 0.000$ ) inferior al nivel de 0.05, aceptándose la hipótesis de investigación. Esta relación se fundamenta en las observaciones descriptivas, donde se evidencia un ambiente de control

inconsistente. Se percibe que las responsabilidades y funciones (Tabla 3) solo se comunican "algunas veces" (35.71%) y la orientación al personal (Tabla 5) también es intermitente (45.71% "algunas veces"). Esta falta de estructura se agrava por una débil promoción de la ética, donde el personal percibe que ocurre "algunas veces" (34.29%) o "casi nunca" (30.00%) (Tabla 4). Esta debilidad en el ambiente (la base del control) impacta directamente en la eficiencia de los plazos, donde se observa que los procesos se cumplen "algunas veces" (45.71%) (Tabla 18) y, de forma crítica, las entregas de los proveedores fallan sistemáticamente (sumando 95.72% entre "algunas veces", "casi nunca" y "nunca") (Tabla 20).

## **SEGUNDA**

Se determinó que la evaluación de riesgos se relaciona directamente con la optimización de recursos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, 2025. La prueba de hipótesis demuestra esta conexión con una correlación positiva moderada ( $Rho = 0.497$ ) y un valor de significancia ( $Sig. = 0.000$ ) menor a 0.05, aceptando la hipótesis alterna. La naturaleza moderada de esta correlación se explica por una cultura de gestión de riesgos marcadamente reactiva. Se observa que la identificación de riesgos es intermitente (42.86% "algunas veces") (Tabla 7) y las acciones preventivas son débiles (45.71% "algunas veces", 21.43% "casi nunca") (Tabla 8). Más importante aún, la evaluación de riesgos "casi nunca" (45.71%) se utiliza como herramienta para la toma de decisiones (Tabla 10). Esta falta de gestión preventiva se traduce en una pobre optimización financiera, donde la entidad "casi nunca" (48.57%) procura reducir costos innecesarios (Tabla 21), el presupuesto se usa de forma ineficiente (45.71% "algunas veces", 30.00% "casi nunca") (Tabla 22) y, en consecuencia, la optimización de recursos "casi nunca"

(37.14%) o "nunca" (31.43%) contribuye a mejorar las operaciones (Tabla 24).

### **TERCERA**

Se estableció que las actividades de control se relacionan directamente con la calidad de las adquisiciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, 2025. Este hallazgo representa la conexión más fuerte de la investigación, demostrada por una correlación positiva alta ( $Rho = 0.857$ ) y un valor de significancia ( $Sig. = 0.000$ ) inferior al nivel de 0.05, validando la hipótesis. Esta fuerte asociación es crucial, ya que los datos descriptivos revelan graves deficiencias en los controles operativos. Los procedimientos administrativos no se aplican de manera uniforme (40.00% "algunas veces") (Tabla 11), la supervisión en las etapas del proceso es débil (32.86% "algunas veces", 28.57% "casi nunca") (Tabla 12) y, de forma alarmante, las actividades de control para asegurar el cumplimiento normativo (Tabla 17) y la transparencia (Tabla 16) se aplican "casi nunca" (50.00% y 35.71% respectivamente). Esta ausencia de controles efectivos impacta directamente en la calidad: los bienes adquiridos "casi nunca" (35.71%) o "nunca" (28.57%) cumplen con las especificaciones técnicas (Tabla 25), la verificación de calidad en la recepción es casi inexistente (34.29% "casi nunca", 20.00% "nunca") (Tabla 29) y, por ende, las contrataciones no mejoran el desempeño interno (Tabla 31).

## RECOMENDACIONES

### GENERAL

A través la Gerencia General Regional y a la Gobernación Regional se deberá implementar las mejoras necesarias teniendo en cuenta las debilidades y la ineficiencia en plazos, recursos y calidad, la gestión de riesgos y las actividades de control, se debe disponer una reestructuración integral del Área de Logística. Esta intervención no debe ser aislada, sino que debe ejecutar de manera simultánea las recomendaciones, implementando un paquete de mejoras (éticas, funcionales, de riesgos y de supervisión) como única estrategia viable para corregir las deficiencias estructurales que actualmente merman la eficiencia de las contrataciones en el Gobierno Regional de Tacna.

### PRIMERA

A través del Área de Logística y a la Oficina de Recursos Humanos se deberá implementar un plan de inducción y capacitación continua sobre el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Procedimientos (MAPRO) del área logística, asegurando que la definición de responsabilidades (actualmente comunicada "algunas veces" en un 35.71%) y la orientación al personal (intermitente en un 45.71%) sean permanentes y estandarizadas. Paralelamente, la alta dirección debe diseñar y socializar un Código de Ética enfocado en contrataciones, para contrarrestar la débil promoción de la ética (percibida "casi nunca" en un 30.00%). Estas acciones son fundamentales para fortalecer el ambiente de control y mitigar el impacto directo que su debilidad tiene sobre el incumplimiento sistemático de plazos de entrega de los proveedores (95.72% de fallos).

## **SEGUNDA**

A Través de la Oficina de Planificación y Presupuesto y al Área de Logística se deberá institucionalizar una metodología formal de gestión de riesgos que se integre obligatoriamente en la fase de planificación de las contrataciones. Es crucial superar la cultura reactiva actual, donde la identificación de riesgos es intermitente (42.86% "algunas veces") y las acciones preventivas son débiles (45.71% "algunas veces"). Esta metodología debe vincular explícitamente el análisis de riesgos (que "casi nunca" se usa para decidir, 45.71%) con la evaluación de costos y la formulación presupuestal, asegurando que la optimización de recursos sea una acción preventiva y no una consecuencia reactiva, corrigiendo así la práctica actual de no reducir costos innecesarios (48.57% "casi nunca").

## **TERCERA**

El Área de Logística y con el apoyo del Órgano de Control Institucional (OCI) se deberá diseñar e implementar checklists (listas de verificación) obligatorios para las fases clave del proceso de contratación, con el fin de estandarizar los procedimientos (actualmente no uniformes, 40.00% "algunas veces") y forzar la supervisión (débil en 32.86% "algunas veces"). Se debe priorizar el control de calidad en la fase de recepción, estableciendo un protocolo de verificación técnica que impida dar conformidad a bienes que no cumplan especificaciones (falla crítica donde el 64.28% reporta que "nunca" o "casi nunca" se cumplen). Esta medida es vital dada la altísima correlación ( $Rho = 0.857$ ) entre la falta de control y la deficiente calidad de las adquisiciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, H. N. (2024). *EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS EN LA UGEL, VENTANILLA*. Repositorio Institucional de la UNFV. Obtenido de [https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8397/TESIS\\_ALVA%20HILAS%20NANCY%20KARELY\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8397/TESIS_ALVA%20HILAS%20NANCY%20KARELY_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Appiah, M. K. (2023). *Internal audit effectiveness as a boon to public procurement performance: a multi mediation model*. Cogent Economics & Finance. Obtenido de [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/303945/1/10.1080\\_23322039.2023.2164968.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/303945/1/10.1080_23322039.2023.2164968.pdf)
- Ardian, S. P. (2024). *La gestión logística y los procesos de adquisiciones y contrataciones en la Municipalidad Provincial de Barranca*. Repositorio Institucional de la UNJFSC. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/20.500.14067/8973/5/TESIS.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Guidance on Value for Money in Public Procurement*. Banco Mundial. Obtenido de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/a535313d21a71139c93f09311e274093->

0290012023/original/Procurement-Guidance-Value-for-Money-Nov-2023-  
WEB.pdf

Bustos, R. N., & Zúñiga, B. I. (2020). *Control interno y proceso de contratación en la Unidad de Logística de la Municipalidad Provincial de Calca – Cusco, 2020*. Revista Científica Integración. Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/763>

Calderón García, E. J. (2024). *Normas de Control Interno en los procesos de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cascol, período 2022*. Repositorio Institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7525/1/Calder%C3%B3n%20Garc%C3%ADa%20Edita%20Jimabel.pdf>

Calle, G. A., & Zambrano, L. D. (2024). *EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EN EL GAD DE LA PARROQUIA CASCOL*. Revista UAP. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734757.pdf>

Camacho, V. W., Gil, E. D., & Paredes, T. J. (2017). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO: IMPORTANCIA DE SU FUNCIONAMIENTO EN LAS EMPRESAS*. Universidad Técnica de Babahoyo. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>

Chacón, P. W. (2001). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Universidad José Antonio Páez. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Wladimir-Chacon-Paredes/publication/390092410\\_El\\_control\\_interno\\_como\\_herramienta\\_fundamental\\_contable\\_y\\_controladora\\_de\\_las\\_organizaciones/links/67deead6e2c0ea36cd9608d8/El-control-interno-como-herramienta-fundamental](https://www.researchgate.net/profile/Wladimir-Chacon-Paredes/publication/390092410_El_control_interno_como_herramienta_fundamental_contable_y_controladora_de_las_organizaciones/links/67deead6e2c0ea36cd9608d8/El-control-interno-como-herramienta-fundamental)

Chacón, P. W. (2001). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Universidad José Antonio Páez. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/390092410\\_El\\_control\\_interno\\_como\\_herramienta\\_fundamental\\_contable\\_y\\_controladora\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/390092410_El_control_interno_como_herramienta_fundamental_contable_y_controladora_de_las_organizaciones)

Choquecota, J. L. (2023). *El control interno para una adecuada gestión de inventarios en un municipio provincial*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/3660/3603/>

Congreso de la República del Perú. (2024). *Ley General de Contrataciones Públicas*. Congreso de la República del Perú. Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/oece/colecciones/45029-ley-n-32069-ley-general-de-contrataciones-publicas-y-su-reglamento>

Contraloría General de la República. (2017). *GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO*. Contraloría General de la República. Obtenido de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis\\_control\\_interno/normativa/RCG004\\_2017\\_Guia\\_implemen\\_SCI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf)

COSO. (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. COSO. Obtenido de [https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013\\_0501\\_COSOInternal.pdf](https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSOInternal.pdf)

COSO. (2024). *LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO*. COSO. Obtenido de <https://ci.inegi.org.mx/docs/informe%20coso%20resumen.pdf>

Dzul. (2010). *Unidad 3 Aplicación básica de los métodos científicos*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)

El peruano. (2022). *La importancia de los impuestos*. Obtenido de [t.ly/D5p7](https://t.ly/D5p7)

García Céspedes, J., & Malpartida Márquez, D. (2017). *El impuesto temporal a los activo netos como actividad tributaria improductiva*. Obtenido de [t.ly/dc8-](https://t.ly/dc8-)

Gob.pe. (19 de 07 de 2025). *¿Qué son las contrataciones del Estado?* Obtenido de

www.gob.pe: <https://www.gob.pe/32139-que-son-las-contrataciones-del-estado>

Government Procurement Policy Board. (2 de 10 de 2024). <https://www.gppb.gov.ph>.

Obtenido de <https://www.gppb.gov.ph/fit-for-purpose-procurement-modalities-under-ra-12009/>

Harper, L., Paiva, D. A., & Calderón, R. A. (22 de 06 de 2025). <https://blogs.iadb.org>.

Obtenido de <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/valor-por-el-dinero-en-compras-publicas/>

Huarancca, R. (2023). *Plazos de los procesos de contratación. Moneda: Revista de*

*Gestión Pública*. Comité de Políticas de Contrataciones Públicas. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-193/moneda-193-06.pdf>

Korhonen, E. (2022). *Internal controls in a procurement process of a case company.*

LUTPub. Obtenido de <https://lutpub.lut.fi/bitstream/10024/165791/1/Pro%20Gradu%20-%20Emma%20Korhonen.pdf>

León Tenicela, R. (2018). *La aplicación del Impuesto Temporal a los Activos Netos*

*(Itan) y su incidencia en los indicadores de liquidez de las empresas del sector*

*industrial*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

Obtenido de [t.ly/iT\\_u](https://t.ly/iT_u)

López Enciso, D. J. (2024). *Incidencia del Sistema de Control Interno en la Gestión de Logística de una Empresa Gastronómica de la Ciudad de Pilar*. Ciencia

Latina Revista Científica Multidisciplinar. Obtenido de

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/9464/14040/>

Mayra, C. G., & Barriosc, H. Y. (2007). *Nuevo paradigma del control interno y su*

*impacto en la gestión pública*. Economía y Desarrollo. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.redalyc.org/pdf/](https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595009.pdf)

4255/425541595009.pdf

OECE. (2025). *INFORME TRANSFERENCIA DE GESTIÓN DEL PLIEGO*. OECE.

Obtenido de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/ITG\\_gestion\\_JS](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/ITG_gestion_JS)

alardi/6\_4\_ITG\_OECE.pdf

OSCE. (2012). *Instructivo: Formulación de Especificaciones Técnicas para la*

*Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de*

*Servicios y Consultorías en General*. OSCE. Obtenido de

<http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/PROYECTO%20INSTRUCTIVO>

%20SOBRE%20FORMULACION%20DE%20EETT%20Y%20TDR%2

0-JGI-%2018.04.12.pdf

OSCE. (14 de 01 de 2025). <https://www.gob.pe>. Obtenido de <https://www.gob.pe/32263-cuales-son-las-fases-del-proceso-de-contratacion>

Pacheco Barreto, D. F. (2023). *Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4918>

Taco, H. M. (2024). *Diseño de una propuesta de mejora para optimizar la gestión operativa en el área logística de una empresa distribuidora de productos plásticos, Tacna, 2024*. Repositorio Institucional de la Universidad Continental. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/16063/4/IV\\_FI\\_N\\_108\\_TE\\_Taco\\_Huanqui\\_2024.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/16063/4/IV_FI_N_108_TE_Taco_Huanqui_2024.pdf)

Taylor, A. E. (2022). *Procurement Fraud Prevention Strategies in Ghanaian Gold Mining Companies*. Walden University ScholarWorks. Obtenido de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=15091&context=dissertations>

The World Bank. (2023). *Value for Money*. The World Bank. Obtenido de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/a535313d21a71139c93f09311e274093-0290012023/original/Procurement-Guidance-Value-for-Money-Nov-2023-WEB.pdf>

Vélez, A. J. (2023). *Modalidades de control interno y su efectividad contra la corrupción en municipalidades ejercicio 2022*. Economía & Negocios.

Obtenido

de

<https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1747/2048>

Vilela Rodriguez, M. (2020). *“Análisis Crítico del Impuesto Temporal a los Activos Netos – ITAN, Mantenerlo o Derogarlo: El Caso de las Empresas del Sector Industrial que Cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, Periodo 2015 - 2018.*

t.ly/I9o0: [Tesis de maestría, Esan].

**APÉNDICE**

## APÉNDICE A: Matriz de consistencia

### EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2025.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿De qué manera el sistema de control interno se relaciona con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a. ¿Cómo se relaciona el ambiente de control con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?</p> <p>b. ¿De qué manera la evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?</p> <p>c. ¿Cómo las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025?</p>	<p><b>Objetivo principal</b></p> <p>Determinar si el sistema de control interno se relaciona con la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Establecer si el ambiente de control se relaciona con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p> <p>b. Determinar si la evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p> <p>c. Establecer si las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b></p> <p>Existe una relación directa entre el sistema de control interno y la eficiencia en los procesos de contrataciones del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. El ambiente de control se relaciona directamente con el cumplimiento de plazos del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p> <p>b. La evaluación de riesgos se relaciona con la Optimización de recursos, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p> <p>c. Existe relación directa entre las actividades de control se relacionan con la Calidad de las adquisiciones, del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2025.</p>	<p><b>Variable 1:</b> “Sistema de Control Interno”</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1. Ambiente de control</p> <p>2. Evaluación de riesgos</p> <p>3. Actividades de control</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> “Eficiencia en los procesos de contrataciones”</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1. Cumplimiento de plazos.</p> <p>2. Optimización de recursos</p> <p>3. Calidad de las adquisiciones.</p>	<p>1. <b>Tipo de investigación</b> Básica</p> <p>2. <b>Diseño de investigación</b> No experimental</p> <p>3. <b>Nivel de investigación</b> Correlacional</p> <p>4. <b>Población</b> La población estará compuesta por 70 trabajadores de las diferentes áreas involucradas del Gobierno Regional de Tacna, 2025</p> <p>5. <b>Muestra</b> Se tomará como muestra al 100% de la población por ser pequeña</p> <p>6. <b>Técnicas</b> Encuesta</p> <p>7. <b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>

## APÉNDICE B: Operacionalización de las variables

### EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2025.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1 "Sistema de Control Interno"	Es el proceso integral y obligatorio para las entidades del Estado, regulado por la Contraloría General de la República (Ley N° 28716). Adopta el modelo internacional COSO y sus cinco componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información/comunicación y supervisión). Su finalidad es proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos como la eficiencia operativa, la salvaguarda de los recursos públicos y el cumplimiento de la normativa vigente. (Congreso de la República del Perú, 2006).	Se medirá a través de la percepción del personal del área de logística del Gobierno Regional de Tacna, utilizando un cuestionario con escala tipo Likert que evaluará los cinco componentes del control interno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control</li> <li>2. Evaluación de riesgos</li> <li>3. Actividades de control</li> </ol>	Categoría Ordinal
VARIABLE 2 "Eficiencia en los procesos de contrataciones"	Es un concepto multidimensional regido por los principios de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) y supervisado por el OSCE. Se define como la capacidad de la entidad para satisfacer los fines públicos de manera oportuna, maximizando el valor de los recursos bajo el principio de "Valor por Dinero", que busca la mejor combinación de calidad, costo y plazo, y no únicamente el precio más bajo.	Se medirá a través de la percepción del personal y del análisis de expedientes de contratación del periodo 2025, utilizando un cuestionario con escala de Likert y una ficha de análisis documental.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de plazos.</li> <li>2. Optimización de recursos</li> <li>3. Calidad de las adquisiciones.</li> </ol>	

## APENDICE C:

### Cuestionario

#### CUESTIONARIO VARIABLE 1

#### Instrucción:

A continuación, se presenta 15 ítems sobre EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2025. 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 su institución.

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

ITEMS	1	2	3	4	5
<b>a) Variable 1: Sistema de Control Interno</b>					
<b>Dimensión: Ambiente de Control</b>					
<b>1.</b> ¿Las responsabilidades y funciones dentro del área de logística se encuentran claramente definidas y comunicadas?					
<b>2.</b> ¿La entidad promueve prácticas éticas y de transparencia en los procesos de contratación?					
<b>3.</b> ¿El personal recibe orientación adecuada para cumplir con los procedimientos internos establecidos?					
<b>4.</b> ¿La comunicación entre jefaturas y colaboradores favorece la correcta ejecución de los procesos de contratación?					
<b>Dimensión: Evaluación de Riesgos</b>					
<b>5.</b> ¿Se identifican y analizan los riesgos que pueden afectar la contratación de bienes y servicios?					
<b>6.</b> ¿Se adoptan acciones preventivas para reducir la probabilidad de retrasos o irregularidades en las contrataciones?					
<b>7.</b> ¿Se realiza seguimiento permanente para detectar fallas durante el desarrollo del proceso?					
<b>8.</b> ¿La evaluación de riesgos permite mejorar la toma de decisiones dentro del área de logística?					
<b>Dimensión: Actividades de Control</b>					
<b>9.</b> ¿Los procedimientos administrativos se aplican de manera uniforme durante las contrataciones?					
<b>10.</b> ¿Existen mecanismos de supervisión en cada etapa del proceso de contratación?					
<b>11.</b> ¿Los registros documentarios se realizan con exactitud y oportunidad?					
<b>12.</b> ¿Las actividades de control permiten prevenir errores en la compra de bienes y servicios?					
<b>13.</b> ¿La gerencia implementa medidas correctivas cuando se identifican irregularidades?					
<b>14.</b> ¿Los controles establecidos contribuyen a la transparencia en la gestión de las adquisiciones?					
<b>15.</b> ¿Las actividades de control permiten asegurar el cumplimiento de la normativa vigente en contrataciones públicas?					

Muchas Gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO VARIABLE 2

### Instrucción:

A continuación, se presenta 15 ítems, sobre LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2025; 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 2: Eficiencia en los Procesos de Contrataciones</b>					
<b>Dimensión: Cumplimiento de Plazos</b>					
1. ¿Los procesos de contratación se realizan dentro de los plazos establecidos?					
2. ¿La evaluación de proveedores se ejecuta con celeridad y orden?					
3. ¿Las entregas por parte de los proveedores se reciben en los tiempos previstos?					
<b>Dimensión: Optimización de Recursos</b>					
4. ¿La entidad adquiere bienes y servicios procurando reducir costos innecesarios?					
5. ¿El presupuesto asignado para contrataciones se utiliza de manera eficiente?					
6. ¿Se evita realizar gastos extraordinarios o no previstos durante los procesos?					
7. ¿La optimización de recursos contribuye a mejorar las operaciones institucionales?					
<b>Dimensión: Calidad de las Adquisiciones</b>					
8. ¿Los bienes y servicios adquiridos cumplen adecuadamente con las especificaciones técnicas?					
9. ¿Los proveedores seleccionados cumplen los compromisos establecidos en los contratos?					
10. ¿La calidad de los bienes adquiridos contribuye a mejorar el servicio institucional?					
11. ¿Los criterios de selección garantizan la adquisición de bienes confiables y duraderos?					
12. ¿Se realiza una verificación adecuada de la calidad al momento de la recepción?					
13. ¿La calidad de las adquisiciones responde a las necesidades reales de la entidad?					
14. ¿La calidad de las contrataciones mejora el desempeño de las actividades internas?					
15. ¿La evaluación posterior de las adjudicaciones permite mejorar procesos futuros?					

Muchas Gracias por su colaboración.