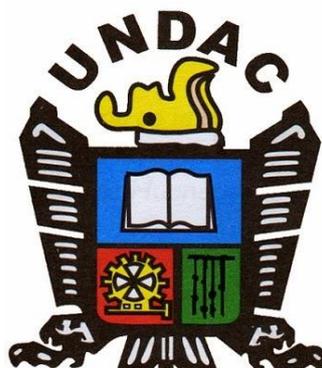


**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Gestión administrativa y control interno en la Municipalidad**

**Provincial de Huaraz, 2018**

**Para optar el grado académico de maestro en:**

**Ciencias de la Administración**

**Mención:**

**Gestión Pública y Desarrollo Local**

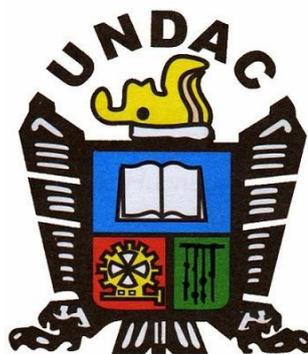
**Autor: Amador REYES PADILLA**

**Asesor: Mg. Miguel Angel CARHUAMACA CUELLAR**

**Cerro de Pasco – Perú – 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Gestión administrativa y control interno en la Municipalidad**

**Provincial de Huaraz, 2018**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA**  
**PRESIDENTE**

---

**Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY**  
**MIEMBRO**

---

**Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A mi Dios todopoderoso

A mi Jefe Dr. Pacchione

A mi esposa Juana Rosa

A mis asesores por su paciencia

## **RECONOCIMIENTO**

Mis agradecimos a los maestros y doctores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco – Perú. El Centro minero más alto del mundo+

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación trata de la gestión administrativa y su relación con el control interno en la municipalidad de Huaraz, Para lo cual se aplicó criterios metodológicos necesarios para el camino correcto.

También se realizó un diagnóstico de campo con 20 preguntas claves sacadas de unos procesos de Operacionalización de variables. El trabajo de campo fue fundamental para saber la realidad del estudio, todo en bien de la comunidad.

Continuando el tema, se hizo una contrastación de la hipótesis y para ello se escogió cuatro hipótesis específicas claves.

Finalmente se terminó con las conclusiones, recomendaciones y anexos.

**Palabras clave:** Gestión municipal, Municipalidad de Huaraz.

## **ABSTRACT**

The research work deals with administrative management and its relationship with internal control in the municipality of Huaraz, for which methodological criteria necessary for the correct path were applied.

A field diagnosis was also carried out with 20 key questions taken from the Operationalization of variables processes. The fieldwork was essential to know the reality of the study, all for the good of the community.

Continuing the topic, a hypothesis test was made and four key specific hypotheses were chosen for this.

Finally, the conclusions, recommendations and annexes were completed.

**Keywords:** Municipal management, Municipality of Huaraz.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, los cuales están debidamente relacionados para la ejecución de la tesis de manera ordenada, siendo los cuales:

Primer capítulo: El problema de investigación, el cual centra la investigación con lo referente al problema de estudio, se plantea el problema, objetivos, la justificación, límites entre otros centrando nuestra problemática.

Segundo capítulo: El marco teórico, es la teoría base que está compuesta, por los antecedentes, bases teóricas, glosario, y hipótesis, variables e indicadores. Lo cual nos permite direccionar la investigación con fundamentos.

Tercer capítulo: La metodología y técnicas de investigación, tenemos, tipo, nivel, diseño, métodos, técnicas para recoger y procesar la información, lo que significa el camino de nuestra investigación.

Cuarto capítulo: Los resultados y discusión, están compuesto por la interpretación de resultados y la prueba de hipótesis, clave para fundamentar y demostrar nuestra investigación

Conclusiones, recomendaciones y anexos. Que son el término de nuestra investigación.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>RECONOCIMIENTO</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>INDICE</b>	
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	1
<b>1.1. Identificación y determinación del problema</b> .....	1
<b>1.2. Delimitación de la investigación</b> .....	3
<b>1.3. Formulación del problema</b> .....	3
<b>1.3.1. Problema general</b> .....	3
<b>1.3.2. Problemas específicos</b> .....	3
<b>1.4. Formulación de objetivos</b> .....	4
<b>1.4.1. Objetivo general</b> .....	4
<b>1.4.2. Objetivos específicos</b> .....	4
<b>1.5. Justificación de la investigación</b> .....	4
<b>1.6. Limitaciones de la investigación</b> .....	5
<b>CAPITULO II</b> .....	6
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>2.1. Antecedentes de estudio</b> .....	6
<b>2.2. Bases teóricas - científicas</b> .....	18
<b>2.3. Definición de términos básicos</b> .....	51
<b>2.4. Formulación de hipótesis</b> .....	53
<b>2.4.1. Hipótesis general</b> .....	53
<b>2.4.2. Hipótesis específicos</b> .....	53
<b>2.5. Identificación de variables</b> .....	54
<b>2.6. Definición operacional de variables e indicadores</b> .....	56
<b>CAPITULO III</b> .....	57
<b>METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	57

<b>3.1. Tipo de investigación</b> .....	57
<b>3.2. Métodos de investigación</b> .....	58
<b>3.3. Diseño de investigación</b> .....	59
<b>3.4. Población y muestra</b> .....	60
<b>3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	61
<b>3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos</b> .....	64
<b>3.7. Tratamiento estadístico</b> .....	65
<b>. 3.8 selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.</b> ..	65
<b>3.9. Orientación ética</b> .....	65
<b>CAPITULO IV</b> .....	66
<b>RESULTADOS Y DISCUSION</b> .....	66
<b>4.1. Descripción del trabajo de campo</b> .....	66
<b>4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados</b> .....	67
<b>4.3 Prueba de hipótesis</b> .....	81
<b>4.4 Discusión de resultados</b> .....	83
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

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

En la actualidad, el proceso administrativo de las organizaciones se ha convertido en “una lucha sin tregua” debido a la globalización y al uso de la tecnología, en consecuencia, ahora se requieren organizaciones más competitivas que puedan utilizar la administración como una herramienta determinante para tener los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de las organizaciones.

Los gobiernos locales cuentan con recursos económicos y humanos disponibles, sin embargo, han sido inadecuadamente utilizados y canalizados, debido a diversos factores al desviar las políticas, objetivos y metas que no se ajustan a las establecidas en los instrumentos de gestión aprobados, al incumplimiento de las normas internas y legales aplicables a la entidad, la desinformación a la administración para la toma de decisiones inadecuadas,

estrategias no efectivas para evaluar el sistema de gestión de calidad y de control interno, inexactitud en la información, inadecuada asesoría, etcétera.

Al existir un control interno débil, es decir que el control no viene funcionando en forma eficaz y eficientemente que no contribuye al fortalecimiento de los sistemas administrativos y operativos de la entidad permitiendo que no se alcancen las metas y objetivos planteados. Adicionalmente, la aplicación del control interno está a cargo del factor humano, son los encargados del funcionamiento, que por motivos de negligencia, omisión o corrupción, resulta un control ineficaz.

A nivel institucional, la Municipalidad Provincial de Huaraz ha presentado en los últimos años deficiencia en la gestión administrativa tales como; la falta de ejecución presupuestaria y la incidencia en el desempeño de la gestión; debido a que los controles internos implementados no están cumpliendo con sus funciones en términos de eficiencia y eficacia, fomentando un ambiente político, social, laboral desfavorable, insatisfacción en la prestación del servicio, información que no es confiable y que no garantizan a la administración una adecuada, oportuna y efectiva toma de decisiones para el beneficio de la comunidad. Sin embargo, con la experiencia de otros gobiernos locales, se estima que una efectiva implementación del control interno a la medida de la municipalidad en concordancia con un desarrollo organizacional adecuado, contribuiría en la solución de dichas deficiencias porque pueden establecerse mecanismos de control en todos los procesos de las actividades de la municipalidad a efecto de mejorar el resultado de la gestión, racionalizar el uso de los recursos públicos, que coadyuven el cumplimiento de las políticas, planes y normas. De esta forma se mejorará la planeación, organización, dirección y

coordinación de la institución; así como la economía, eficiencia y efectividad de los sistemas de administración, determinándose los errores o las irregularidades para así recomendar las medidas correctivas más adecuadas. (Barbaran, 2013; p.45).

## **1.2. Delimitación de la investigación**

Las delimitaciones del estudio fueron las siguientes:

*Delimitación social:* Trabajadores del área de administración en la Municipalidad Provincial de Huaraz, durante el periodo 2018.

*Delimitación geográfica:* Municipalidad Provincial de Huaraz, Av. Luzuriaga N° 734 – Huaraz – Ancash.

*Delimitación conceptual:* Se tomaron definiciones y conceptos de teorías relacionadas a la gestión administrativa y el control interno.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿Los manuales serán monitoreados en las áreas?
- ¿El liderazgo promoverá una cultura adecuada?
- ¿La participación generará una adecuada administración de recursos?
- ¿Los valores repercutirán en el logro efectivo?

## **1.4. Formulación de objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar si los manuales son monitoreados en las áreas
- Comprobar si el liderazgo promueve una cultura adecuada
- Demostrar si la participación genera una adecuada administración de recursos
- Analizar si los valores repercuten en el logro efectivo

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **Justificación teórica.**

Este estudio servirá de base para otras investigaciones relacionadas al tema de gestión administrativa y control interno. Se consideran que los aportes teóricos de este estudio pueden constituir insumos relevantes respecto a la gestión administrativa, por lo tanto coadyuvar a la mejora de la institución, estableciendo bases duraderas en el proceso de control interno y con ello el fortalecimiento de la institución.

### **Justificación práctica.**

El presente estudio servirá para dar a conocer los resultados que se obtendrán en la relación a la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz y de esta manera proponer posibles soluciones al problema.

### **Justificación metodológica.**

El presente proyecto de investigación tendrá trascendencia científica metodológica, porque permitirá determinar la relación entre las variables gestión

administrativa y control interno teniendo como sustento las teorías y métodos utilizados. Asimismo, se propondrá un instrumento de medición para evaluar el cumplimiento de la secuencia metodológica. Este instrumento contará con la validez de criterio y confiabilidad estadística a la que se ha de recurrir, permitiendo al autor tomar decisiones antes de aplicar la acción necesaria, para determinar los resultados y su aporte.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Con respecto a las limitaciones estas se podría decir en la participación de la muestra que a decir verdad hay una voluntad encontrar el tiempo y lugar adecuado requiere de un tacto y coordinación adecuados.

El acceso a otras universidades para la búsqueda de información relacionada a las variables de estudio.

Otra limitación es el factor tiempo, ya al laborar en la institución la prioridad es cumplir mis funciones y todo ello coordinado con mis estudios así como mi investigación, lo cual deja con el tiempo justo pero aun que requiere de un sacrificio es algo necesario para mis logros profesionales y el deseo del mejor servicio municipal en el distrito donde laboro.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

##### **Internacionales**

Coque (2016), en su tesis de maestría titulada “La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Megamicro S.A. de la ciudad de Ambato”, tuvo como objetivo general analizar el impacto de la gestión administrativa en la empresa con la finalidad de que se incremente su Rentabilidad mediante la ejecución de estrategias que direccionen a la empresa a tener y mantener una eficiente gestión administrativa. El enfoque de investigación predominantemente cualitativo, se empleó las modalidades de Investigación de Campo y Documental y es de tipo Correlacional; la muestra fue de doce personas. Se concluye que el valor obtenido del cálculo Chi cuadrado ( $X^2$ ) es de 4.785, por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis alterna; en consecuencia, la Gestión Administrativa si impacta significativamente en la rentabilidad en la empresa MEGAMICRO S.A. de la ciudad de Ambato. De Los

resultados obtenidos el 42% manifiestan si existe una gestión administrativa eficiente, y el 58% que no existe una gestión administrativa eficiente.

Holguín (2016), en su tesis de maestría titulada “Gestión Administrativa y su incidencia en el Presupuesto Operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quevedo - Año 2015”. El estudio se orienta a indagar la situación administrativa para el buen uso del presupuesto establecido, asegurando beneficios económicos que no tributan el ciento por ciento al presupuesto de dicho Gobierno Autónomo. El Tipo de investigación aplicada, técnicas recolección de datos la observación directa y la encuesta; la Población alcanza al personal administrativo y operativo del Gobierno; la Muestra es de 188 trabajadores. Conclusión, que es obligatorio buscar la eficacia de los servicios a través de la práctica de la evolución administrativa de gestión en el cual dicha técnica determinara el cumplimiento mensual al mismo tiempo se debe planear el accionar de cada uno de los involucrados; y después de realizar la evaluación administrativa se propone una visión clara para el próximo periodo administrativo y una misión que lidere la gestión transparente en el cumplimiento del presupuesto del referido Gobierno Autónomo.

Prado (2016), en su tesis de maestría titulada “Gestión Administrativa de la Unión Provincial de Cooperativas de Pescadores (UPROCOOPES)”. El objetivo es realizar un estudio para conocer la situación actual de UPROCOOPES y para ello se analizó la gestión administrativa del primer semestre del año 2014; mediante una investigación descriptiva y documental, en las cuales se utilizaron como instrumento las entrevistas dirigidas al personal administrativo y a los principales directivos de la organización; la Población alcanza a los socios y personal administrativo, la Muestra es de 31 personas y el muestreo no

probabilístico de carácter opinático. Conclusión, la estructura organizacional de UPROCOOPES evidencia debilidades, aspecto que limita administrativamente, el Gerente puede tomar decisiones poco acertadas, el personal administrativo realiza las tareas cotidianas sin las directrices necesarias, solo a través de las indicaciones que las recibe verbalmente, la falta de planificación, misión y visión, puede generar una disminución en el logro de los objetivos.

. Villalobos (2011) en su tesis de maestría titulada “Gestión Administrativa del Instituto Autónomo Municipal de desarrollo agrícola del Municipio Mara-estado Zulia”. El objetivo es el analizar la gestión administrativa del Instituto Autónomo Municipal de Desarrollo Agrícola del municipio Mara, estado Zulia-Venezuela; la metodología empleada de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y de campo, utilizando como instrumento un cuestionario; la muestra seleccionada conformada por 17 trabajadores con funciones administrativas que laboran en el Instituto. De los resultados se concluye que en el instituto los elementos de la planificación se encuentran presentes con metodologías que son improvisadas, la capacidad de dirección de los líderes se ve obstaculizada porque existe un procesamiento centralizado y aislado de la información, pero que a la vez la toma de decisiones es centralizada solo la realizan los funcionarios públicos con poder; no se evidencia con claridad el reconocimiento de la estructura organizativa, ya que solo se logra identificar los cargos, pero no se identifica la filosofía, misión, visión, valores, principios y objetivos organizacionales; asimismo, que la gestión administrativa aplicada en el instituto no permite que la misma, como organización pública logre una posición exitosa en la comunidad mareense.

Velásquez (2009) en su tesis de maestría titulada “Calidad de la gestión administrativa de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la

Universidad Nacional de Itapúa” - Paraguay. El objetivo principal fue determinar la manera de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Se trata de un estudio de enfoque positivista, de nivel descriptivo dentro del paradigma cuantitativo; la muestra seleccionada no probabilística-intencional conformada por 896 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta. Se concluye que desde la perspectiva de los directivos, docentes, funcionarios, alumnos, egresados, proveedores, empresarios y visitantes, hizo posible caracterizar la actual gestión administrativa de la FACEA como una gestión que reúne como promedio, sólo una parte de los elementos que permitan alcanzar los objetivos institucionales, Esta caracterización de la gestión mostró que la mayoría de los distintos aspectos desagregados en cada variable son susceptible de ser optimizados en un corto y mediano plazo.

Espinoza (2015) en su tesis de maestría titulada “El control interno y los procesos administrativos Financieros en el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos”, sustentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo fue incluir controles claves que ayuden a mejorar los procesos, que fomenten responsabilidad en los servidores involucrados y que crean conciencia en la administración de los recursos del Estado, se utilizó el enfoque cualitativo de nivel descriptivo y exploratorio, se realizó bajo la modalidad de investigación de campo y bibliográfica - documental; la muestra fueron de 31 servidores del área de coordinación administrativa financiera, a quienes se les aplicó el instrumento del cuestionario; la comprobación estadística mediante la prueba del Chi Cuadrado obteniéndose un valor tabulado de  $\chi^2$  con el nivel de significación de 0.05 es de 3.8415; según los resultados se concluyó

que es necesario mejorar el control, además se necesita la supervisión y evaluación de los procesos que se realizan a diario, pues con esto evitaríamos el mal uso de los recursos del Estado, a la vez que se evitaría sanciones que puedan emitir organismos de control por incumplimiento de leyes, reglamentos y normas.

Solis (2014) en su tesis de maestría titulada “El Sistema de Control Interno en los Procesos de Recaudación y su incidencia en la Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”, sustentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo fue de ofrecer un modelo de control aplicable, a la fiscalización de los procesos, al análisis del control de los ingresos municipales y a la evaluación del sistema de control interno existente en materia de recaudación; el tipo de investigación cualitativo, positivista, la modalidad de investigación de campo y bibliográfica; la muestra de 9 trabajadores administrativo, aplico la técnica de información primaria y información secundaria para la recolección de datos mediante el cuestionario; la comprobación estadística del Chi Cuadrado obteniéndose un valor tabulado de  $\chi^2$  con el nivel de significación de 0.05 es de 9.488; según los resultados se concluyó que no se cuenta con un software adecuado para el registro y proceso de datos que no se pueden obtener informes oportunos; los empleados en el desarrollo de sus funciones no cuentan con manuales de procedimientos; la salvaguarda de los bienes no cuentan con seguridades ni controles contra robos, pérdidas y otros riesgos; en el manejo del dinero, es importante incrementar los controles especialmente en los depósitos, para lo cual se recomienda elaborar un sistema de control interno basado en las disposiciones legales vigentes para optimizar el manejo de los recursos disponibles en el departamento de tesorería.

Paiva (2013) en su tesis de maestría titulada “Evaluación del control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S.A. en el periodo 2011” sustentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí. Tuvo como objetivo evaluar el control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S. A. El tipo de estudio es descriptivo y de corte transversal. El enfoque es cualitativo con técnicas cuantitativas y cualitativas debido a que se realizan entrevistas que son procesadas analíticamente de acuerdo a la valoración del funcionamiento de control interno, encuestas procesadas cuantitativamente representadas en porcentajes y con investigación documental para confirmar la veracidad de la información brindada, la muestra fue de 14 trabajadores administrativos. Se concluye que el control interno es deficiente analizando las grandes debilidades encontradas durante el proceso empezando desde el ambiente de control de la empresa, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones debido que una sola persona realiza el proceso de cobranza y depósito de los pagos de los clientes; no se efectúan arqueos sorpresivos; no existe un manual de funciones mediante el cual los trabajadores conozcan con exactitud sus funciones y responsabilidades; no se han implementados procedimientos de evaluación de riesgos; no cuenta con método de supervisión respecto a caja chica, caja general, y los centros de pagos; existe deficiencia en actividades de control al no contar con información financiera al día y se encuentra retrasada, originando que la toma de decisiones no sean las adecuadas.

Medina (2012) en su tesis de maestría titulada “La aplicación de Normas de Control Interno específicas de Bienes de Larga Duración y su impacto en la

Información Financiera en la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua”. El Objetivo se sustenta en la evaluación sobre la aplicación de las Normas de Control Interno en bienes de larga duración emitidas por la contraloría general del estado y su incidencia en la información financiera en dicha Dirección. El enfoque de investigación es predominantemente cuantitativa, la modalidad de investigación de campo y bibliográfica documental, el tipo de investigación exploratoria, descriptivo, asociación de variables y explicativo. La población está compuesta de 362 directoras de instituciones educativas fiscales en los nueve cantones de dicha Provincia, el tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico y seleccionados al azar, resultando 190 directoras que se encuestaron de las escuelas y jardines fiscales; la comprobación estadística del Chi Cuadrado obteniéndose un valor tabulado de  $\chi^2$  con el nivel de significación de 0.05 es de 5.991. Se concluye que no se dispone de información financiera confiable por el inadecuado control de los bienes de larga duración de la Dirección Provincial, debido que existe un rubro importante de bienes de larga duración donados a las instituciones educativas fiscales que no son reportados su ingreso a la Dirección o se informa de forma incompleta o extemporánea, ocasionando subvaloración de los activos fijos, es decir que el diseño e implantación de normas de Control Interno Específicas permitirá obtener una mejor gestión de control de activos fijos bajo la responsabilidad de la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua y que su información financiera sea razonable .

Gámez (2010) en su investigación titulada “Control Interno en las Áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas de Andalucía”, sustentada en la Universidad de Málaga, España, tuvo como objetivo la implantación de sistemas de control interno en las organizaciones, como es el caso de las recomendaciones

establecidas en el Informe COSO, el método utilizado fue el analítico descriptivo, con una muestra de 20 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario, teniendo por conclusiones, que las empresas han mostrado una creciente preocupación por conseguir un buen sistema de control interno capaz de disminuir los riesgos a los que se expone en su actividad, anticipándose en la medida de lo posible a los efectos de estos riesgos, los sistemas de control interno de las organizaciones son evaluados mediante las correspondientes auditorías, para que el sector público sea eficaz y eficiente, capaz de dar respuestas satisfactorias a las necesidades de los ciudadanos, es necesario la implantación de mecanismos de control interno y auditorías operativas.

### **Nacionales**

Piscoya (2016) en su tesis de maestría titulada “La gestión administrativa y el control interno del personal del programa nacional de infraestructura Educativa, Lima – 2016”, metodológicamente el estudio corresponde al tipo de investigación aplicada, nivel correlacional enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal. La muestra fue de 217 y la técnica no probabilística intencional, se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta aplicándose el instrumento del cuestionario; el nivel de confiabilidad de los instrumentos mediante alpha de cronbach, obteniendo el resultado para la variable gestión administrativa de 0,925 y control interno de 0,909 significa que es muy alto y confiable. Se concluye que existe relación positiva moderada ( $Rho=0.580$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) entre la gestión administrativa y el control interno, es decir la gestión administrativa se relaciona directamente con el control interno.

Depaz y Pacheco (2015) en su tesis de maestría titulada “control interno y la gestión administrativa según el personal de servicio postales, 2014”, esta

investigación utilizo el diseño no experimental de nivel correlacional transversal. La muestra no probabilística fue de 130 personas, el muestreo fue censal se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta y se aplicó los instrumentos el cuestionario de 20 preguntas en la escala Likert; el instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach, obteniéndose el coeficiente de 0.925 de la variable control interno y el de 0.845 para la variable gestión administrativa, resultando que el grado de confiabilidad de los instrumentos es alta. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre el control interno y la gestión administrativa, según la correlación de  $Rho=0.910$ , con una  $p=0.001$  ( $p<0.05$ ), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por la tanto, se confirma que existe relación alta entre el Control interno y la gestión administrativa según el personal de servicios postales, 2014.

Abanto (2015) en su tesis de maestría titulada “implementación del sistema de control interno y su relación con la gestión administrativa del registro nacional de identificación y estado civil, provincia de Lima, año 2014”, El enfoque de investigación fue cuantitativa, tipo de estudio básica, diseño de investigación: no experimental, transeccional, descriptivo y correlacional, la Población de 550 servidores y la muestra de 191 y mínima de 128 trabajadores del RENIEC, la técnica para la recolección información se utilizó la encuesta, en la distribución de datos se aplicó la prueba de normalidad según Kolmogorov-Smimov, obteniéndose en la prueba un grado de significación del 0,010 y 0,002 siendo este menor al 0,05, la cual se afirma que los datos provienen de una distribución normal y pertenece a pruebas no paramétricas; el valor de la correlación obtenido según Rho de Spearman entre las dos variables es de 0,761,

resultando una correlación positiva. Se concluye que los resultados obtenidos de la investigación confirman que existe una correlación significativa entre la implementación del sistema de control interno y la gestión administrativa del RENIEC, siendo una correlación positiva, esto se confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio.

Muñoz (2015) en su tesis de maestría titulada “Clima Organizacional y Gestión Administrativa en el área de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el Año 2014”. El Objetivo fue determinar la relación entre la variable clima organizacional y gestión administrativa. La investigación es cuantitativa, tipo de investigación teórico – básico de naturaleza descriptiva, el diseño de la investigación fue de tipo no experimental: descriptiva - correlacional. La muestra es probabilística aleatoria simple de 91 trabajadores, de los cuales 11 son contratados, por la cual la muestra solo corresponde a 80 trabajadores nombrados, con una población 295 trabajadores de todas las áreas de la Municipalidad Distrital de Huaura. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta; para la prueba de confiabilidad de la variable de Gestión Administrativa se utilizó el Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.947. Se concluye que existe evidencia para concluir que hay una relación baja y positiva ( $Rho = 0.305$  el  $p - valor = .006 < .05$ ), entre las variables clima organizacional y gestión administrativa en la sub gerencia de servicios públicos de la municipalidad distrital de Huaura. Los resultados de frecuencias y porcentuales de los índices de estudio, observándose que el 57.5% afirman que la gestión administrativa en la subgerencia de servicios públicos de la municipalidad es regular y el 42.5% señala que la gestión administrativa es buena.

Barbarán (2013) en su investigación titulada “Implementación del control interno en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú – 2013” sustentada en la Universidad de San Martín de Porres, tuvo como objetivo implementar un control interno en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios. Fue una investigación básica pura, también fue descriptivo, explicativo y correlacional, se trabajó con una muestra de 33 participantes, se aplicó como técnica la encuesta. Y mediante los resultados se observó que el 82% sostiene que las medidas que implementa el control interno deben ser dictadas por la alta dirección a favor de todas las personas vinculadas al Cuerpo General de Bomberos de la sede de Lima; en cambio el 12% sostuvo todo lo contrario y no compartió los puntos de vista de la mayoría y el 6% restante expresaron desconocer llegando de esta forma al 100%. Se concluye que era necesario que los componentes y factores de control interno deben ser implementados en la Compañía General de Bomberos Voluntarios del Perú y un sistema de gestión basado en un enfoque de procesos que debe culminar con un sistema eficaz y eficiente.

Villanueva (2013) en su tesis de maestría titulada “Efectos del Control Interno en la Gestión de las Empresas Pesqueras de la actividad exportadora Paita - Piura”. El Objetivo es conocer cuál es la importancia que tiene el control interno en cuanto a la exportación en las empresas pesqueras ubicadas en la zona industrial II de Paita, a Diciembre del 2012. El Tipo de investigación aplicada; la Población estuvo conformada por 32 empresas (3 funcionarios por empresas), la muestra óptima utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple estimándose 90 funcionarios. De contrastar las hipótesis con aplicación de ji cuadrado se obtuvo que  $24.5 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ , se acepta que la aplicación de las acciones

correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado; dado que  $16.4 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ , se acepta que las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera. Se concluye que la ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, la aplicación de las acciones correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado y las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.

Quichca (2012) en su investigación titulada “Relación entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño del docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - del Instituto Superior Particular “la Pontificia” del Distrito Carmen Alto provincia de Huamanga, Ayacucho, Perú”. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional, el diseño es no experimental y de corte transversal; la población de 328 corresponde a todos los alumnos matriculados, la muestra se determinó bajo el diseño muestral aleatorio simple sin reemplazo resultando 124 estudiantes, la técnica para la recolección de información se utilizó la encuesta y el instrumento que se aplicó el cuestionario de escala de tipo ordinal. Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación significativa entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente (Inercia: 79.1%;  $\chi^2 = 50.35$ ;  $p = 0.00 < 0.05$ ). Conclusión de los resultados de la Gestión Administrativa”, califican como buena el 16.13% de los estudiantes, el 45.97% como regular; el 35.48% como deficiente y el 2.42% de como pésimo.

## **2.2. Bases teóricas - científicas**

### **2.2.1. Variable 1: Gestión Administrativa**

#### **Definición de gestión administrativa**

Una cuestión previa tiene que ver con el concepto del término gestión, al respecto, Cabeza, Castrillón y Lombana (2012), precisan que proviene del latín gestio-onis, que significa, efecto de gestionar, hacer diligencias que conducen al logro de un negocio; asimismo, está relacionado con la idea de gestar, del latín gestare, que significa, llevar consigo, germinar una idea, que se liga con el verbo genere. Por tanto, gestión implica gestar planes o ideas y la acción sobre estas, asimismo, se observa que toda gestión requiere de un objeto sobre el cual realizarse, es decir, la gestión no se da de por sí, sino que requiere de un objeto de gestión. (p.34)

A partir de lo señalado, una de las concepciones que provienen de fines del siglo pasado, reconoce la gestión como una expresión de la acción administrativa, en este sentido, Ruiz (1995) refirió que:

La gestión administrativa es de suma importancia y por medio de un análisis es posible examinar los procedimientos, políticas, métodos, etc. de la organización; esto permitirá desarrollar y aumentar capacidades en la adaptación, aprendizaje y crecimiento, de esta manera llevar a cabo de forma mucho más eficiente y eficaz las funciones que tienen definidas las organizaciones. Este concepto de gestión está ligado a la evaluación con el fin de lograr la eficacia y eficiencia de las funciones que se establezcan para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. (p.78)

En este sentido, Anzola (2002), manteniendo el énfasis en la acción, consideró que:

La gestión administrativa son todas aquellas actividades que se realizan en un grupo a través de esfuerzos coordinados, esto implica, la manera eficaz de alcanzar objetivos planteados por la administración de la empresa u organización, para ello, destaca la ayuda del recurso humano tomando en cuenta las funciones básicas de la administración como son, la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

Según Veintimilla (2006), mencionó que:

La gestión es el procedimiento realizado por una o varias personas que implica coordinación acerca de las actividades a realizar en el trabajo, la finalidad de dichas acciones y coordinaciones es lograr una calidad en el logro de objetivos de la administración. El autor pone el acento en la gestión como acción o procedimiento encaminado a la mejora de resultados siempre sobre un objeto, en este caso, la administración; para ello, considera que, para que se logre una óptima calidad en la organización se requiere de una adecuada gestión administrativa, la cual es manejada por varias personas de manera coordinada. (p.87)

La gestión se ubica en el vórtice de las ciencias sociales, y por tanto se corresponde con sus métodos y, es decir se encuentra en una posición científica teniendo en cuenta el grado de implicancia y la aplicación en las organizaciones de manera general y la administración en particular. Al provenir de las ciencias humanas y sociales busca no solo el análisis de las organizaciones sino el mejoramiento de su funcionamiento en diferentes áreas, en el caso de la administración, se refiere a la disciplina administrativa. A partir de esto Pérez (2010), menciona que las

ciencias de gestión son a la vez científicas, tecnológicas y profesionales; a continuación, se explican cada una de ellas.

Científicas, porque reposa sobre un campo de conocimientos que se enriquece cada vez más por la investigación social; tecnológica, porque utiliza grandes cantidades de “saber-hacer”, y esto requiere de diversas tecnologías, en conjunto con los procedimientos y/o los equipamientos específicos y profesional, porque responde según las demandas, de formación permanente en las organizaciones y empleos. El autor manifiesta que la gestión dentro de una organización busca el mejoramiento de las funciones, a través del análisis de manera científica, tecnológica y profesional para el bien de la entidad, en el presente estudio el énfasis está, en la gestión administrativa.

Para López y Mariño (2010), mencionaron que:

La gestión se presenta hoy en día distinta a las que era en sus inicios, siendo una disciplina cuyo objetivo es el análisis de distintas problemáticas de manera conjunta, y se basa en la decisión, la racionalización, la representación, la legitimidad, la cooperación y la prescripción. Por lo tanto, las ciencias de gestión son entonces inevitablemente las ciencias de colectivos capaces de transformar y que piensan que esa transformación pasa necesariamente como nuevos conocimientos y nuevas formas de acción en las organizaciones sociales. Estos autores manifiestan que la gestión ha pasado por un proceso de cambio la cual hoy en día busca el análisis de los problemas presentes de una manera conjunta siendo racional y representativa. (p.33)

Desde el punto de vista de la gerencia o alta dirección, López y Mariño (2010) menciona que, la Gestión Administrativa se puede definir como un mecanismo o proceso que realizan los directivos de una entidad, siendo la finalidad, lograr objetivos y metas previstos según los plazos señalados o determinados. La organización mediante la gestión se puede proyectar, es decir prever su posterior desarrollo, con los recursos del entorno, mediante la estrategia, el cual le permitirá construir el futuro de la organización.

Esto implica que la gestión es un proceso estratégico dentro de la administración, por lo tanto, la administración y la gestión resultan complementarias, es decir, la función de la administración no es solamente administrar las actividades, sino que debe de buscar proyectarse en el tiempo. Con respecto lo mencionado por el autor, la gestión administrativa consiste en procesos llevados a cabo por la directiva de la organización a través de estrategias y recursos para el bien de la entidad proyectada hacia el futuro.

Igualmente, desde el punto de vista gerencial, Robins y Coulter (2005) consideraron que:

La administración implica las coordinaciones que se realizan dentro de la organización y tienen carácter laboral, las mismas que características de eficiencia y participación; distinguiéndose la posición gerencial en la cual el gerente aspira a desarrollar los objetivos planteados por la organización según dichas características. Según estos autores la administración se logra en base a las coordinaciones laborales dirigidas por la gerencia de

una manera eficiente para el logro del cumplimiento de las metas planteadas, destacándose valores como eficiencia y participación. (p.71)

En tanto que, Hurtado (2008) más cerca de la administración clásica, consideró que:

La administración se puede definir como la disciplina encargada del análisis y puesta en marcha de los procesos administrativos de la organización; considerando la acumulación de conocimientos a través de los principios científicos que dependan del nivel de destreza y capacidades del equipo administrativo o burocracia. Es decir, para que una administración sea eficiente esta debe recurrir a la optimización de los principios y el fortalecimiento de las capacidades de los responsables administrativos a cargo de la gestión de la organización. En relación a los conceptos anteriores, este concepto marca el énfasis en el factor humano a través del equipo administrativo. (p.55)

### **Teorías de la gestión administrativa:**

La gestión administrativa ha tenido tres momentos diferenciadores a lo largo de la historia de las organizaciones, desde inicios de la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII hasta principios del siglo XX, caracterizado por un modelo de reciprocidad y autoorganización en las actividades de la organización, tanto para los administradores y trabajadores, donde no existían modelos ni procesos definidos en la administración, más que aquellos heredados del feudalismo, así mismo, esta etapa está ligada al concepto de fábrica y reproducción en masa.

Hacia inicios del siglo XX, con los aportes de Taylor (1911) y Fayol (1916) se dará inicio a la era clásica de la administración, basada en principios científicos, especialistas y distribución de las funciones y responsabilidades. Luego hacia el último cuarto de siglo, han venido surgiendo cada vez con mayor fuerza las propuestas de un modelo emergente de la gestión administrativa, caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, al respecto López y Mariño 2010, señalan que este paradigma es una respuesta a los nuevos retos y necesidades, en oposición a una visión que busca el equilibrio y la hiper especialización, siendo a su vez simplista, que se ha generado el modelo clásico.

En el presente estudio se asumen las consideraciones del modelo clásico de administración, en tanto que, el modelo emergente como tal aún está en sus etapas de definición, y debido a que la institución de estudio se caracteriza por el desarrollo de principios de la administración clásica, así como la estructura actual del sistema administrativo, queda mejor definida a partir de dicho modelo.

### **Teoría clásica de la administración**

Existe consenso en señalar que uno de los fundadores de la Teoría clásica de la administración, como lo señalan Carro y Caló (2012) es Taylor (1911), quien en su obra Principios de la Administración Científica, aborda la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas y la naciente industria de fines de siglo XIX, buscando explicar su nacimiento, evolución, estructura, procesos de optimización y funciones en la sociedad, por ello es considerado por los norteamericanos como el padre de la administración científica.

Para Taylor el objeto principal de la administración es la maximización de la prosperidad, tanto para el patrón, como para cada uno de los empleados. Debido a su procedencia del mundo industrial y formación como ingeniero, Taylor pudo darse cuenta, por ejemplo, que el exceso de dinero corrompe al trabajador, llevándolo a excesos perjudiciales tanto en lo personal y para la empresa, por ello consideró que se tenía que retribuir de manera que el trabajador se sienta recompensado y a la vez que le motive a seguir superándose para generar prosperidad. Según Taylor, la prosperidad no se limita a la retribución económica en el caso de los propietarios ni máximos salarios para los empleados, sino que fundamentalmente tiene que ver con la orientación hacia la excelencia empresarial, sustentable a lo largo del tiempo, así como la formación del hombre hasta el máximo de su eficiencia, siendo esto positivo para el empleado y para la empresa.

Los años que corren cuando Taylor publica su citada obra, son tiempos de gran desarrollo industrial y producción de armas, cabe recordar que entre 1914 – 1919 se desarrollará la primera guerra mundial, en la cual, la industria del acero jugó un papel central en el abastecimiento de armas, esto requería mayor productividad de las industrias y mejor control del sistema de producción. Estas condiciones favorecieron la inmediata acogida de la propuesta de Taylor, que debería implicar un tránsito de la administración empírica a la administración científica, al respecto, Carro y Caló (2012) expresaron, la distinción que hace Taylor en torno al cambio de hábito y actitudes que tienen que evidenciarse tanto en los trabajadores y directivos, para lograr una transición exitosa.

Esta adaptación se considera progresiva, y no son cambios que puedan implementarse de la noche a la mañana, sino que requieren soporte y condiciones desde la dirección o gerencia para apoyar y facilitar la implementación de los procesos y procedimientos; como es de esperar, estos cambios producirán resultados tangibles en el mediano y largo plazo. La implementación y del modelo Taylorista será el precedente que más tarde recogerán los autores como cultura organizacional.

Otro aporte importante de la teoría clásica, es que posibilita el estudio científico del trabajo, considerando la descomposición del mismo en sus elementos constitutivos; esto significó un avance dentro del modelo positivista que dominó la primera mitad del siglo XX. El trabajo pudo empezar a verse en sus componentes y elementos separados, lo cual permitió identificar movimientos irrelevantes, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñado y distribuido, es decir una serie de defectos que antes no se habían podido apreciar.

Surge así la idea de racionalizar del trabajo a través del mejoramiento del proceso y el rediseño del mismo; de esta forma se descomponen las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.). Este análisis de la disección del trabajo y de cómo es llevado a cabo, permite eliminar las etapas innecesarias, los movimientos inútiles, las combinaciones inadecuadas, y así, diseñar métodos más eficientes; consiguientemente, esto posibilita fijar estándares de trabajo, -que ha sido un campo de la ingeniería industrial- a través de técnicas como los

estudios de tiempo y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción (Martínez, 2005: p.34)

Cinco años más tarde, el ingeniero Henry Fayol, nacido en Constantinopla, publica su obra Administración Industrial y General (1916) en la cual plantea la llamada administración positiva, con un enfoque anatómico del proceso administrativo. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar, entre ellos: la división del trabajo, el interés general, la estabilidad del personal, la disciplina, la centralización, la justa remuneración, el trabajo en equipo, la unidad y jerarquía del mando, la autoridad, la iniciativa, etc. En el ámbito de la dirección de empresas distinguió cuatro áreas funcionales: planificación, organización, mando y coordinación y control. Asimismo, hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos, llegando a definir las funciones de la administración.

Basado en estos aportes, Martínez (2005) consideró que:

El pionero de la doctrina administrativa desde el punto de vista de la dirección es Henry Fayol (1916), quien junto con Taylor son considerados fundadores de la teoría clásica de la administración y las áreas funcionales. Fayol, tomando una perspectiva funcionalista afirma que la selección de objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia el logro de metas u objetivos, es la función básica de la administración, y esto implica definir a la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones. (p.40)

En este sentido consideró que la función de administración no es un encargo personal ni un privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa, sino, una función que, junto con otras funciones básicas, se reparte y se distribuye proporcionalmente entre los directivos y los trabajadores de la empresa. Los aportes de Fayol que se constituyeron en gran soporte a la teoría administrativa fueron, el proceso administrativo, las seis operaciones fundamentales y los catorce principios administrativos. Aunque hoy en día las seis operaciones pueden parecer bastante obvias, adquieren importancia por su presentación sistémica.

El énfasis en las funciones directivas, ha puesto al Fayolismo en la línea de mando, de la administración empresarial, él mismo llegaría a decir que el empirismo reinante en la actualidad, ha llevado a que cada jefe gobierne a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Por tanto, se requiere introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina, esto implica: observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Extraer reglas.

Por su parte Rivas (2009) describió los cuatro principios que sustentan la teoría de Fayol: en primer lugar, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, dicha ciencia reemplaza las antiguas prácticas empíricas heredadas del feudalismo; en segundo lugar, un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores; dicho proceso sustituye a los antiguos esquemas que se utilizaban para entrenar a los trabajadores, básicamente entre ellos mismos lo mejor que podían; en tercer lugar, se busca un esfuerzo participativo y

cooperativo de los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la administración científica; y finalmente la idea de que tanto el trabajo y la responsabilidad se comparten entre administradores y trabajadores. (p.87)

### **Teoría de la administración burocrática de Max Weber**

Gran parte de la teoría clásica de la administración, ha recibido aportes diversos durante el siglo XX, al respecto, Chiavenato (2008) refiere que el primer teórico de las organizaciones fue Max Weber, quien estudió las organizaciones desde un punto de vista estructuralista, y se preocupó de su racionalidad, es decir, por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas.

En opinión de Weber (1921), la organización por excelencia es la burocracia del francés “bureau” escritorio y “krátos” gobierno, es decir, el burócrata es alguien que gobierna detrás del escritorio. Ante la aparición y fortalecimiento de las burocracias, su crecimiento y proliferación, la teoría administrativa que hasta entonces había sido eminentemente introspectiva y orientada sólo hacia los fenómenos internos de la organización, alcanzó una nueva dimensión a través del enfoque estructuralista, según la cual, además del enfoque intra organizacional, surgió el enfoque inter organizacional.

Cabe resaltar después de la primera guerra mundial el capitalismo de occidente tuvo un impulso a partir del comercio con las ex colonias y la conquista de nuevos mercados; en este entorno, la visión estrecha y limitada de los aspectos internos de la organización se amplió y fue

sustituida por una visión más general en la cual aparecieron las grandes corporaciones y los consorcios, que involucró la organización y sus relaciones con otras organizaciones.

En este sentido, Cárdenas (2012) consideró que:

En el análisis de Weber sobre la burocracia, prioriza que la organización o la institución tiene necesidad de ser dirigida por profesionales con una alta calificación y formación, de ahí la importancia de la educación, pero también que sean conscientes y legitimados por sus propios méritos; y como consecuencia, reclaman status. Este enfoque lleva a que, las decisiones se construyen en una jerarquía con reglas racionales ante el logro de objetivos de la organización; y por consiguiente este sistema permite obtener la mejor organización en la sociedad moderna. (p.58)

Según este autor, Weber otorga una atención especial a los medios por los que la burocracia moderna ha evolucionado progresivamente ya sea en sus métodos, ya sea en sus valores. Se han transformado los obstáculos en beneficio del desarrollo económico, social y la estabilidad política en oposición a las sociedades tradicionales supuestamente poco profesionalizadas y a la sistematización reducida de las prácticas. Uno de los aportes significativos de Weber a la administración científica o clásica es el concepto de burocracia como tipo ideal de ejercicio del poder, a diferencia de la tradición y el carisma.

### **Dimensiones de la gestión administrativa**

Según los aportes de la teoría clásica de la administración, los cuatro grandes procesos o dimensiones de ésta son, planificación, organización, dirección y control; al respecto, diversos autores con pequeñas diferencias,

plantean de manera concurrente los conceptos de dichos procesos, a continuación, se presenta una muestra de los más relevantes.

### **Dimensión de planificación.**

Según Anzola (2002) mencionó que:

Planificar implica que los gerentes piensen de una manera lógica acerca del logro de las metas y acciones de una organización, para lo cual deben basarse en planes, métodos, así como el estableciendo de procedimientos y comprometiendo los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Es decir, la planeación busca desarrollar de una manera eficaz a través de procedimientos lógicos las acciones previstas, con el fin de alcanzar objetivos de la organización. (p.38)

Otros autores como Amador (2008) refirieron que:

La planeación se adelanta a las cosas, prevé lo necesario, antes de que ocurran, respondiendo a la pregunta, cómo y cuándo hacerlo; siendo la finalidad primordial, llevar a la organización desde un estado actual a una situación futura previamente concebida. En este proceso, la planeación se caracteriza por la minimización de los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades presentes es decir la optimización de los recursos o racionalidad. (p.66)

De tal manera que planificar implica definir objetivos y metas para la organización, así como el establecimiento y definición de estrategias para la ejecución de actividades. A partir de lo señalado puede destacarse la función previsor de la planeación a través de una serie de pasos con el fin de lograr alcanzar los objetivos planteados.

En este mismo sentido, Daft (2004) consideró que:

La planeación indica dirección y guía a la organización, dándole una proyección hacia el futuro, indicando además cuáles son los procedimientos o pasos a seguir con el menor riesgo. Para lograr esto la planeación debe definir las metas y seleccionar las actividades y recursos que sean más idóneos para poder alcanzarlas en los plazos previstos. Es decir, esta concepción, se enfoca en la visión de la empresa u organización y el camino a seguir. (p.12)

Un poco más extrema es la posición de Louffat (2012) quien señaló que “sin planificación no hay procesos, y sin éstos no hay organización”. (p.22)

Es decir, la planificación ocupa el centro de todo proyecto, empresa u organización coherente, siendo considerada como el primer elemento en el proceso administrativo. Por tanto, la administración toma en cuenta el punto actual o situación actual y conduce a la organización por el camino que se espera seguir. También puede decirse que todo acto que ocurre dentro de la empresa es un acto administrativo, aún los aspectos técnicos, son previamente concebidos por la administración.

El citado autor señaló también, que el proceso de planeación comienza por la determinación de la misión y de esta manera establecer la visión y los objetivos. Es decir, la planeación asume un rol conductor y directriz de la organización, sin la cual, ésta sería carente de sentido. El papel de los gerentes es decidir qué estrategias son las más adecuadas para alcanzar las metas y objetivos haciendo uso de cronogramas y presupuestos, esta función decisiva, se considera de alta relevancia, ya que define el futuro de la organización. Cabe señalar que toda decisión implica

un riesgo, la administración también asume dicho riesgo, y ante ello genera previsión, es decir, se anticipa.

### **Dimensión organización.**

Una segunda dimensión de la planificación es la organización, al respecto, Anzola (2002) señaló que:

El significado de organización es opuesto al desorden, pues implica la manera de ordenar y distribuir la autoridad, el trabajo y los recursos entre los miembros de una organización, de no existir la función organizativa se tendría caos, por ello esta dimensión alinea los esfuerzos con el objetivo de alcanzar las metas institucionales. Es decir, es el proceso por el cual se reparten las responsabilidades según las funciones asignadas y la jerarquía o nivel de decisión.

(p.43)

La organización es un aspecto importante de toda estructura, de hecho, el orden permite dar coherencia a los elementos o partes, en este sentido, Amador (2008) menciona que, la organización es la función administrativa mediante la cual se determina qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos, debe de diseñarse la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, la estructuración de la empresa. También se puede señalar, que, la organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Todo proceso de organización implica una racionalidad en la distribución, de tal manera que los recursos sean bien utilizados en el logro de las metas institucionales.

Desde un enfoque normativo, Chiavenato (2004) mencionó que:

La organización se expresa en directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, y toda forma de estructurar y/o definir el trabajo, con esto se busca evitar la duplicación de funciones, así como normar la intersección de aquellas responsabilidades que son inherentes a dos o más órganos, cargos, o trabajadores, con la finalidad de lograr objetivos y mantener el equilibrio y coherencia interna. El peligro de las normas es que puede llegar a niveles asfixiantes y convertirse más bien en un obstáculo o barrera, evitando por ejemplo la creatividad y la innovación. Si bien esto suele controlarse, en la práctica se han visto casos extremos que paralizan la organización. (p.111)

Por otra parte, Louffat (2012) definió a la organización como “El segundo elemento en el proceso administrativo, el cual se encarga de diseñar el ordenamiento de toda organización siendo compatible en la planeación estratégica”. (p.24)

Es decir, diseñar una organización implica, como acción central, definir cuatro aspectos esenciales: (1) Plantear el modelo organizacional, el cual estructura un orden interno y compatible a las estrategias que haya considerado la institución; (2) Definir el organigrama, es decir establecer los niveles de organización, y líneas de mando que permitan jerarquizar, esto suele expresarse mediante un esquema gráfico. (3) Elaboración de los manuales organizacionales, esto implica que cada nivel organizacional o puesto del organigrama debe estar definido y tipificado a través de manuales o especificaciones funcionales, que son documentos propios de la administración, que orientan, el entendimiento y comprensión del

diseño organizacional plasmado en los organigramas; finalmente (4) ejecutar la adecuación a los manuales, en este proceso, es conveniente tomar en cuenta los condicionantes y componentes o factores, es decir las variables que influyen en el desarrollo del diseño organizacional adoptado por una institución y que servirán para poder sustentarlo técnicamente.

### **Dimensión dirección.**

Todo sistema coherente implica una dirección, para poder operar dentro de un espacio o medio ambiente, sin dirección los componentes desperdician energía y tiempo, al respecto, Anzola (2002) señaló que:

Dirigir significa mandar, influir y motivar, en el caso de una empresa, a los empleados, para que realicen tareas esenciales definidas en sus procedimientos organizativos. La dirección también implica supervisión de una manera directa a los trabajadores en sus labores diarias, en la cual la eficiencia del gerente es un factor muy importante para lograr el éxito de la empresa. (p.37)

Una función relevante de los gerentes es dirigir a los equipos que conforman la organización, en este proceso, tratan de persuadir a los demás, a que se les unan para lograr aquellos objetivos a largo y corto plazo que se han previsto para la organización.

La dirección implica también capacidad de influenciar en la organización, para alcanzar los objetivos, con el aprovechamiento racional de los recursos disponibles o asignados. Es importante que el gerente o los directores se enfoquen en que se cumpla lo planeado mostrando su eficiencia en la dirección de la organización o empresa.

Para Koontz y O'Donnell (2000) la dirección se centra en el logro de objetivos, toda acción de dirección es una acción orientada a resultados, de esta manera, la dirección implica minimizar los recursos y maximizar los resultados, esto no resulta sencillo, y por ello requiere de una preparación amplia. La dirección es ejercida por el administrador siendo la autoridad que se encarga de la toma de decisiones, sobre la ejecución real de lo planeado en la cual se obtienen aquellos resultados esperados. Es decir, una buena dirección garantiza el logro de los objetivos, por tanto, permite observar la facultad de la autoridad por sacar el máximo provecho del grupo. (p.65)

Diversos autores han puesto énfasis en aspectos centrales de la dirección como componente de la administración, para Daft (2004) la dirección consiste en la motivación necesaria en los empleados y de esta manera alcanzar las metas y objetivos establecidos. Es decir, se requieren cualidades de liderazgo y motivacionales para producir movilización en la organización. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, implica comunicar las metas a los empleados de la empresa y empoderar en ellos el deseo de un desempeño máximo. Al dirigir se motiva a los supervisores, coordinadores y trabajadores; el supuesto detrás de la dirección en el modelo clásico es que toda administración implica necesariamente una dirección o sentido.

Sobre todo, cuando el medio en el que existe la organización se torna incierto y de alta competitividad; dirigirá también es racionalizar, puesto que las decisiones deben estar alineadas con las líneas definidas por la organización. En este contexto la motivación es un factor

importante en la dirección del grupo para que se pueda efectuar una mejor labor.

La dirección se centra en las funciones esenciales de la organización, Louffat (2012) destacó la centralidad de la dirección como: Encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones; la importancia de la dirección es primordial, ya que se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de toda institución. Administrar personas implica tratar de comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupos/equipos. (p.23)

Es indispensable tener nociones sobre técnicas de liderazgo, de motivación, comunicación, clima y cultura organizacional, para poder lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución. Si se pretende comprender al trabajador es necesario contextualizarlo en sus sensaciones, percepciones, personalidades, actitudes, valores, pensamientos, motivaciones, emociones, memorias, inteligencias, aprendizaje.

### **Dimensión control**

Para Anzola (2002) mencionó que:

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa; esto tiene como finalidad, poder asegurar que se alcancen tanto, los objetivos, los planes ideados para su logro en los plazos y según los recursos previstos. El control implica una acción permanente de alineamiento entre lo esperado y lo

ejecutado; según este contexto mediante la evaluación se busca el cumplimiento de lo planteado y organizado con el fin de alcanzar lo esperado. (p.28)

El énfasis en la medición y corrección del desempeño individual y organizacional, es un aspecto relevante del control, (Amador, 2008) la práctica de esta dimensión, asegura que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Es decir, el control es el proceso de vigilar actividades que permitan asegurar que se están cumpliendo cómo fueron planeadas y corrigiendo oportunamente cualquier desviación.

Tanto Daft (2004) y Louffat (2012), señalaron que:

El control implica vigilar las actividades de los empleados, para determinar si la empresa marcha hacia la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose; esta verificación del grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados se da en función de las metas esperadas para un periodo de tiempo predefinido. (p, 54)

### **3.2.2. Variable 2: Variable control interno.**

#### **Definición de Variable control interno.**

El control interno en el Perú es un sistema gubernamental creado en la Constitución Política del Perú (CPP) de 1993, la misma que, en su Artículo 82, establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, y que dicha institución es una entidad descentralizada de Derecho Público que tiene plena autonomía según lo establece su Ley Orgánica, Ley 27785 en el artículo 16. Del mismo modo se señala, que sus funciones, entre otras son,

supervisar la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

Asimismo, de acuerdo a la mencionada Ley Orgánica, la Contraloría General de la República, es una institución dotada de autonomía funcional, económica, financiera y administrativa; asimismo es el ente técnico que establece rectoría sobre el Sistema Nacional de Control SNC, cuya misión es dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar en mejora de la transparencia y fortalecimiento de la gestión de las entidades. Siendo una de las funciones relevantes de la Contraloría, contribuir en la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, en la promoción de valores y apoyar a los Poderes del Estado en la toma de decisiones. Igualmente, dicha Ley Organica define al control interno. El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente, siendo la Contraloría General de la República, su máxima instancia. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

Según la Contraloría General de la República CGR (2014) señaló que:

El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la

entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. (p.46)

Igualmente la Resolución de Contraloría 149-2016-CG que aprueba la Directiva 013-2016-CG/GPROD, Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, define que el Control Interno es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas.

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013) señaló que:

El control interno es responsabilidad de la dirección y representantes del personal de una entidad y de un consejo de administración. En cuanto a su función, el control interno está diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable para el logro de objetivos de la organización. (p.23)

Asimismo, COSO definió al Control Interno que:

Es un proceso llevado a cabo por el consejo de la administración, dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p.28)

Según la Ley 28716, Ley del Control Interno en las Entidades del Estado, regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento,

perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en todas las entidades del Estado, buscando cautelar y fortalecer sus sistemas administrativos y operativos con actividades de control previo, simultaneo y posterior, para el transparente y debido logro de los fines, objetivos y metas institucionales, así como contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción. Desde el derecho positivo imperante en nuestro país, estas normas buscan generar un contexto jurídico que permita la aplicación plena del control interno en el sistema administrativo del Estado peruano.

Así también, recientemente se ha publicado la Guía para la implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, cuyo texto fue aprobado por Resolución de Contraloría 004-2017-CG, dicha norma, establece un modelo de implementación del Sistema de Control Interno en 5 etapas, (1) acciones preliminales, (2) Identificación de brechas, (3) Elaboración del Plan de trabajo para el cierre de brechas, (4) Cierre de brechas y (5) Reportes de evaluación y mejora continua.

Asimismo, se establece que el Sistema de Control Interno, está conformado por el conjunto de metodología, políticas, planes, normas, organización y registros organizados e institucionalizados en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que les corresponde lograr. (Claros y León, 2012; p.34).

El Sistema de Control Interno comprende el ambiente de control, los procedimientos de control, así como todos los métodos y procedimientos administrativos y el plan de organización adoptado por la gerencia de la entidad para ayudar al cumplimiento del objetivo

administrativo de asegurar, tanto como sea factible, la exactitud e integridad de los registros contables, el cumplimiento de las políticas administrativas, la dirección ordenada y eficiente de sus actividades, incluyendo, la prevención, detección de fraudes y errores, la salvaguarda de activos y la preparación oportuna de información financiera confiable. Asimismo, el sistema de control interno va más allá de aquellos componentes directamente relacionados con las funciones del sistema de contabilidad. (Andrade, 2010; p.20)

Constituyen elementos del control interno: El entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado. (CGR, 2014; p.45).

***Los objetivos del control interno para el sector público.***

Se señalan seis objetivos del control interno, el primero está relacionado con Gestión Pública, y señala, la promoción y optimización de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y la calidad de los servicios públicos que presta. Un segundo objetivo se relaciona con la corrupción y señala la preservación y resguardo de los recursos y bienes del Estado, ante las pérdidas, actos irregulares o ilegales, así como el uso

indebido. Un tercer objetivo se relaciona con la legalidad, y señala, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas gubernamentales.

Un cuarto objetivo hace referencia a la transparencia institucional, mediante la cual se busca, garantizar que la información solicitada sera emitida de manera confiable y oportuna; luego el quinto objetivo, considera el impulso de la axiología, es decir, el fomento e impulso de los valores de la institución; en cuanto al sexto objetivo, se refiere a la rendición de cuentas; en este caso, se señala la responsabilidad de los servidores y funcionarios públicos de rendir cuentas por los bienes y fondos públicos a su cargo, según una misión, objetivo designado o encargado; por último, el séptimo objetivo está relacionado con la promoción y generación de valor público que deben reflejarse en los bienes y servicios destinados a la ciudadanía. (CGR, 2014; p.48)

***Los objetivos de control interno para el sector privado.***

Para COSO (2013) establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno; en primer lugar, los objetivos operativos, los mismos que hacen referencia a la eficiencia y efectividad de las operaciones de la entidad, en ésta se incluyen objetivos de rendimiento operacional, protección de activos ante posibles perdidas y el rendimiento financiero; en segundo lugar, los objetivos de información, los que pueden incluir aspectos de oportunidad, confiabilidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, pero principalmente, están relacionados a la información financiera y no financiera tanto interna y externa; y en tercer lugar, los objetivos de cumplimiento, los mismos que están relacionados con la

verificación y alineamiento institucional con el marco legal y regulatorio que afecta a la entidad.

En consecuencia contribuye a una entidad al logro de sus metas en cuanto a desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos. Asimismo, contribuye al aseguramiento de la confiabilidad en la elaboración de información contable y financiera. Es decir el control interno aplicado al sector privado se enfoca en la optimización de los recursos, asegurando que la empresa cumpla con leyes y regulaciones, previniendo menoscavo de sus intereses y recursos. En suma, puede ayudar a una entidad a llegar donde quiere ir y evitar escollos y sorpresas a lo largo del camino. (COSO, 2013; p.51)

Como ya se señaló, la importancia del control interno para el sector privado se sustenta en la optimización de la gestión, asimismo, constituye una herramienta que valiosa para enfrentar la corrupción, fortalecer la entidad, alineándola con sus metas de desempeño y rentabilidad, así como prevenir el mal uso de recursos, esto también se refleja en la mejora de la ética institucional al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles con los elevados fines institucionales. (CGR, 2014; p.49)

### ***Características del control interno.***

El control interno como sistema adquiere rasgos que lo definen y permiten identificarlo y diferenciarlo en relación a otros sistemas administrativos y financieros. Asimismo, estas características permiten la evaluación de su implementación e impacto, siendo las principales las siguientes, (1) busca establecer una estructura común que soporte los procesos de

implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión que permita el cumplimiento de sus objetivos, por tanto se caracteriza por la estandarización de procesos y procedimientos; (2) busca motivar la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa; es decir el control interno, lejos de verse como una carga administrativa adicional, genera actitudes positivas, compromiso con los valores y normas, lo cual genera una nueva cultura de la transparencia y ética.

Una tercera característica, busca mantener una orientación sostenida a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos de una organización; esta característica hace del control interno un valioso aliado para la planificación y prospectiva institucional ya que permite visualizar aquellos puntos críticos que pondrían en riesgo la inversión y sobre todo los objetivos de mediano y largo plazo. Una cuarta característica, revela la propiedad del control interno de, establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés. En cuanto a la distribución y eficiencia de la comunicación, tanto interna como externa de toda entidad, -información institucional- requiere ser organizada, clasificada, distribuida y reportada según los niveles de decisión o jerarquía, siendo esto una actividad relevante de toda organización, por lo que el control interno tiene un aporte específico.

Una quinta característica se relaciona con otorgar un valor preponderante a la evaluación ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo realizado por el organo de control institucional o

por los órganos de control legalmente establecidos. Aunque muchas entidades ya consideran procedimientos de evaluación institucional, tanto internos como externos, el control interno se suma a este esfuerzo, aplicando la verificación y logro de metas según los planes de evaluación establecidos, ejerciendo en muchos casos, evaluación de la evaluación. Finalmente una sexta característica señala, que el control interno genera mayor relevancia a los planes de mejoramiento, como herramienta que garantice la proyección de la entidad hacia la excelencia y calidad total. Esto se produce por el efecto acumulativo de las propiedades anteriores, en vista que el sistema o entidad se alinea y genera flujos de eficiencia y una nueva cultura basada en la ética y el cumplimiento de metas, esto conlleva de modo natural al mejoramiento continuo. (CGR, 2014).

### ***Limitaciones.***

Como todo sistema administrativo, el control interno presenta limitaciones que se deben a perturbaciones o inconsistencias del entorno, Según COSO (2013) es un error suponer que el control interno lo resolverá todo, al respecto, algunas personas tienen expectativas mayores y no realistas, creyendo que el control interno puede asegurar el éxito de una entidad, es decir, que asegurará el logro de los objetivos básicos del negocio o, por lo menos, asegurará la supervivencia.

Aún siendo eficaz, un sistema de control interno contribuye a una entidad a lograr esos objetivos, pero no los determina, ya que la incertidumbre está presente en las condiciones del entorno. Por ejemplo, un sistema de control interno, puede proporcionar información gerencial sobre el progreso o falta del mismo en una entidad, así como rastrear el

posible origen, sugerir las posibles soluciones o vías alternativas, pero de ninguna manera puede transformar un gerente intrínsecamente deficiente en uno eficiente. Y los cambios en las políticas y programas de gobierno, en las acciones de los competidores o en las condiciones económicas que están fuera del alcance del control de la dirección y de la entidad.

Otra creencia extendida sobre el control interno considera que éste puede asegurar la confiabilidad de la elaboración de información contable, el cumplimiento de regulaciones y leyes; puesto que no importa cuán bien concebido y operado sea, éste siempre proveerá información razonable - no absoluta - para ser considerada por la dirección y el directorio con respecto al logro de los objetivos de una entidad. Las limitaciones de todo sistema de control interno están dadas por la probabilidad de ocurrencia de contingencias o errores aleatorios en puntos críticos del sistema empresarial, tales como la toma de decisiones.

Otro factor que induce al quebrantamiento del sistema de control interno es la corrupción o suplantación de información, esto tiene que ver con la fiabilidad de las personas que administran o gestionan las diversas áreas de la organización empresarial, asimismo, la dirección o gerencia, quienes tienen la facultad de violentar el sistema. Otro factor limitante es que, el diseño, tamaño y detalle de un sistema de control interno está en relación con la inversión realizada. Es decir, no se le puede pedir resultados para los cuáles no se ha previsto la inversión respectiva, (COSO, 2013; p.55).

De ahí que, el control interno, no debería considerarse una panacea, sino, una herramienta más de la gestión organizacional para optimizar el logro de objetivos institucionales. COSO (2013). En este sentido, el control interno se define como un proceso diseñado para cumplir con los objetivos establecidos y que está a cargo de los integrantes de la organización, dicho proceso, comprende cinco componentes o dimensiones interrelacionadas, que son inherentes a la forma en que la dirección administra la empresa, dichos componentes están enlazados y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

### ***Dimensiones del sistema de control interno.***

#### *Dimensión ambiente de control.*

Componente de las Normas de Control Interno que define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, que estimule e influencie las tareas de los miembros de la entidad, generando una cultura de Control Interno (CGR, 2014; p.22)

El ambiente de control establece el contexto axiológico de una organización, es decir los valores, los cuáles influyen en la conciencia de control de los trabajadores; además, define el estilo operativo y la filosofía de la gerencia o alta dirección, la forma como la dirección asigna autoridad, responsabilidad y organiza el desarrollo de su personal; y la atención y orientación dadas por el directorio, constituyendo la base para todos los otros componentes de control interno, ya que proporciona estructura y disciplina. Asimismo, se reconoce que los elementos del

ambiente de control son la los valores éticos, la competencia e integridad, de los trabajadores de la entidad. (COSO, 2013; p.58)

*Dimensión evaluación de riesgos.*

La determinación del riesgo en el sistema de control interno está definida en función de los objetivos de la entidad, es decir, cuanto más claramente estén definidos, los objetivos, mayor detalle en la identificación de riesgos se tendrá. Asimismo, está condicionado por las normas de control interno que comprenden el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. Este análisis de identificación de riesgos es parte del proceso de administración e incluye su propio planeamiento, identificación, valoración, análisis, manejo, respuesta y el monitoreo de los riesgos identificados en la entidad. (CGR, 2014; p.50)

Autores como COSO (2013) consideraron que:

Las entidades enfrentan una gama diversa de riesgos, procedentes tanto de fuentes externas e internas, ante ello, el riesgo es la posibilidad de que un acontecimiento que está previsto que ocurra, deje de ocurrir o ocurra parcialmente, afectando negativamente a la consecución de los objetivos organizacionales. Por tanto, la evaluación de riesgos es un proceso dinámico consistente en identificar y evaluar los riesgos relacionados con los objetivos. (p.49)

En este sentido, se reconoce que una condición previa para la determinación de riesgos, es el establecimiento de objetivos, los que han de ser internamente consistentes y conectados a diferentes niveles. En la

práctica, se considera que, dadas las condiciones económicas cambiantes, las regulaciones y contexto cambiante, es necesario contar con mecanismos que permitan identificar y tratar los riesgos asociados a esos cambios en los objetivos institucionales. (COSO, 2013; p.53)

*Dimensión actividades de control gerencial.*

Una de las tendencias que han tenido gran aceptación en la administración gerencial en actualidad está relacionada con la gestión por procesos, es decir el énfasis en el nivel de desagregación o detalle de todo aquello que tiene que ocurrir para lograr un producto o brindar un servicio. Este enfoque administrativo ha permitido considerar la posibilidad de determinar las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas impartidas sean cumplidas, es decir, las actividades de control. Estas actividades, incluyen un rango diverso entre las que se consideran, conciliaciones, aprobaciones, verificaciones, segregación de tareas, revisiones de desempeño operativo, autorizaciones y seguridad de activos (COSO 2013). Al respecto CGR (2014) señala que el titular de una entidad, debe definir e implementar políticas de control, implica el establecimiento de procedimientos debidamente fundamentados, permita ejercer actividades de control, se refieren a lineamientos para realizar tareas, con compromiso y autoridad en las operaciones, actividades, funciones de la organización; en consecuencia, las actividades de control comprende las políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad se verifiquen que se están llevando a cabo las directrices establecidas por el titular en prevenir y detectar riesgos, es decir las acciones necesarias en la administración de riesgos, la posibilidad de ocurrencia pueda afectar

adversamente los objetivos de la entidad, de esta manera favorecer en la consecución de los mismos.

*Dimensión información y comunicación.*

El flujo de información y comunicación, tanto horizontal y vertical en una organización sigue una secuencia que debe estar articulada con los objetivos institucionales y comprende los procesos, métodos, canales, acciones y medios que con enfoque sistémico y regular, aseguran el flujo de información en todas las direcciones, permitiendo cumplir con las funciones individuales y grupales (CGR, 2014) Al respecto, COSO (2013) señala que la captura, identificación y comunicación de la información debería discurrir dentro de un intervalo razonable de tiempo que haga posible el cumplimiento de responsabilidades de los empleados o trabajadores.

Esta dimensión está relacionada con la producción de información, entre los que cuentan, informes de operación, contables y aquellos relativos al cumplimiento, que hacen posible conducir y controlar el negocio. Asimismo, tratan no solo con datos generados internamente, sino también con información sobre actividades, eventos y condiciones externas que son necesarias para elaborar información para uso externo y tomar decisiones empresariales.

*Dimensión supervisión.*

En realidad, el control interno en sí mismo ya implica la idea de supervisión, que hace referencia a la mirada general y específica de los procesos, por tanto, la supervisión del proceso de control interno puede

entenderse como una evaluación de todas las actividades realizadas que implica una gestión.

Al respecto, CGR, (2014), consideró que:

Comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación, las que se llevan a cabo mediante el monitoreo y prevención, los compromisos de mejoramiento y el seguimiento de resultados. (p.59)

En relación a las funciones que abarca la supervisión en el control interno, COSO (2013) señaló que:

Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados o supervisados, para lo cual, la supervisión aprecia la calidad del desempeño de los sistemas administrativos, industriales, contables, etc., de manera continua o discreta, es decir focalizada en algún proceso según los riesgos detectados. De modo que el monitoreo no es una acción aislada e independiente del resto de procesos, incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza para desempeñar sus tareas. Las deficiencias de control interno deben ser informadas a niveles superiores, siendo los asuntos relevantes informados a la alta gerencia y de ser el caso, al directorio. (p.66)

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

**Actitudes:** La actitud es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores.

**Aptitudes:** Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

**Auditoría:** La auditoría, etimológicamente viene del verbo latino audire, que significa ‘oír’, que a su vez tiene su origen en los primeros auditores que ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación, principalmente mirando.

**Comunicación:** La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.

**Decisiones:** La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc.

**Desempeño:** Cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.

**Habilidades:** Habilidad es tener el poder de hacer algo o realizar una determinada acción. Si uno no tiene la capacidad de hacer algo, quiere decir que le falta el conocimiento, la fuerza o los recursos necesarios para realizar la acción o tarea.

**Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

**Misión:** Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado

**Normas:** Las normas sociales son un conjunto de reglas que deben seguir las personas de una comunidad para tener una mejor convivencia, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano. El conjunto o sistema de normas, reglas o deberes que regula las acciones de los individuos entre sí.

**Objetivos:** Se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.

**Planeamiento:** La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos.

**Valores:** Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas o psicológicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión.

**Visión:** Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicos**

- Los manuales son monitoreados en las áreas
- El liderazgo promueve una cultura adecuada
- La participación genera una adecuada administración de recursos
- Los valores repercuten en el logro efectivo

## **2.5. Identificación de variables**

### **Variable 1: Gestión Administrativa**

#### **Indicadores**

- ✓ Participativa
- ✓ Decisiones
- ✓ Claridad
- ✓ Plan estratégico
- ✓ Manuales
- ✓ Funciones
- ✓ Valores
- ✓ Comunicación
- ✓ Perfiles
- ✓ Proporción
- ✓ Acciones de inducción
- ✓ Personal especializado
- ✓ Normas y políticas
- ✓ Liderazgo
- ✓ Conflictos
- ✓ Seguimiento
- ✓ Políticas internas
- ✓ Instructivos
- ✓ Medidas de control
- ✓ Grupo de trabajo

## **Variable 2: Control Interno**

### **Indicadores**

- ✓ Valores
- ✓ Cultura
- ✓ Ambiente
- ✓ Normatividad
- ✓ Logro efectivo
- ✓ Eficiencia, eficacia
- ✓ Desarrollo de funciones
- ✓ Lineamientos y políticas
- ✓ Administración de recursos
- ✓ Identificación de riesgos
- ✓ Evaluaciones
- ✓ Registro
- ✓ Información
- ✓ Actividades
- ✓ Transparencia
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Monitoreo
- ✓ Acciones
- ✓ Seguimiento
- ✓ Auditorias

## **2.6. Definición operacional de variables e indicadores**

Bernal (2006) afirma que: la definición operacional “define el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respecto a una variable” (p24).

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

Anzola (2002) mencionó que:

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

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

Según la Contraloría General de La República CGR (2014).

El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos institucionales. (p.46).

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 25), el tipo de investigación es aplicada porque su objetivo es resolver un problema de la realidad.

La presente investigación permitirá verificar si existe relación entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018 a través de consultas realizadas a diversos libros, revistas, así como referencia hechos datos históricos ocurridos en diferentes momentos, los cuales contribuirán en la calidad de gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

**Así mismo la investigación tiene un enfoque cuantitativo.**

Por ello Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), concluyeron que “el tipo de investigación es aplicada y con un enfoque cuantitativo, por ello afirma que “Los planteamientos cuantitativos pueden dirigirse a: 1) explorar fenómenos, eventos,

comunidades, hechos y conceptos o variables (su esencia es exploratoria); 2) describirlos (su naturaleza es descriptiva); 3) vincularlos (su esencia es correlacional o correlativa); y 4) considerar los efectos de unos en otros (su naturaleza es causal)” (p. 45).

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), el enfoque de la investigación es cuantitativa porque utiliza datos recolectados de manera numérica y ordinal, para probar las hipótesis que se plantea en la investigación, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías midiendo las variables en un determinado contexto. (p. 199).

### **El nivel de la investigación es descriptivo-explicativo**

El nivel de la investigación es descriptivo “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, Objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 98).

El nivel de la investigación es explicativo “Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 98).

Se plantea una relación entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

## **3.2. Métodos de investigación**

El método que se utilizará será el hipotético-deductivo. Deductivo porque parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular, asimismo pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y

abstracción, antes de recoger datos empíricos hacer observaciones o emplear experimentos. Inductivo porque se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010; p. 161)

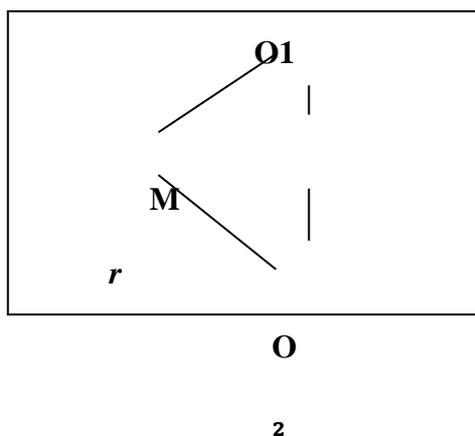
### 3.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación es correlacionar o Expost facto porque su finalidad es identificar la relación entre dos o más conceptos o variables. “tiene como propósito conocer la relación que existe entre las variables que se plantean y buscar la relación entre ellas y la significancia de que obtenga” (Avanto, 2013, p.13).

**No experimental.** Es una investigación no experimental por que no se manipula ninguna variable, el estudio que se realiza, es a base de observaciones como se da en su contexto natural.

**De corte transversal.** Por qué la información recolectada para la presente investigación solo se dio en un determinado tiempo.

**Esquema: Cuantitativo**



**M**=Muestra.

**O<sub>1</sub>** = Variable 1

**O<sub>2</sub>** = Variable 2.

$r$  = Relación de las variables de estudio.

### 3.4. Población y muestra

#### 4.4.1. Población.

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.425).

La presente investigación presentará como unidad de análisis a 90 trabajadores del área de administración en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

#### 4.4.2. Muestra.

En relación la muestra Tamayo (2010), afirmó que esta "es el conjunto de individuos que se coge de la población, para estudiar un fenómeno medible" (p.66). En tal sentido, La muestra estará constituido por 73 elementos, la cual fue determinada por un muestreo probabilístico, siendo aleatorio simple, tomando en cuenta la siguiente ecuación muestral:

**Fórmula empleada \***

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + Z^2 p * q}$$

Donde:

- $n$  = Es el tamaño de la muestra de Trabajadores
- $Z$  = Nivel de confianza (95%). Valor de la distribución normal = 1.96
- $p$  = es la proporción de éxito. Valor  $p = 0.50$ .
- $q$  = Proporción de fracaso. Valor = 0.50.

•  $E$  = Error de precisión = 5% (0.05)

•  $N$  = Tamaño de la población = 90

### **Determinación de la muestra:**

Aplicando la siguiente formula, se ha determinado el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(0.50 * 0.50) * 1.96^2 * 90}{(0.05)^2 (90-1) + (0.50 * 0.50) * 1.96^2}$$

$$n = 73$$

Siendo un muestreo probabilístico y aleatorio simple, puesto que todos los trabajadores tendrán la misma opción de ser elegidos.

## **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.5.1. Técnica**

Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicará la encuesta, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante el cuestionario como instrumento de investigación.

### **3.5.2. Instrumento**

Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; p.109).

Sobre el recojo de datos de la gestión administrativa se utilizará el instrumento escala de gestión administrativa elaborada por Anzola (2002) y adaptado por el investigador para el contexto al cual se aplicó. Es un cuestionario de composición verbal impresa que está constituida por 20

ítems de respuestas múltiples: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre; que expone información acerca de las dimensiones: planeación, organización, dirección y control.

Con respecto a la calificación según la escala de Lickert. Los criterios de evaluación serán mediante la sumatoria total de los ítems dándole un puntaje máximo de 100 puntos y una parcial de 20 puntos. La toma de una postura ante cada proposición es cuantificada con un puntaje determinado.

Con respecto al recojo de datos del control interno se utilizará el instrumento escala de control interno elaborada por Contraloría General Republica CGR (2014) y adaptado por el investigador para el contexto al cual se aplicará. Es un cuestionario de composición verbal impresa que está constituida por 20 ítems de respuestas múltiples: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre; que expone información acerca de las dimensiones: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Con respecto a la calificación fue según la escala de Lickert. Los criterios de evaluación se realizaron mediante la sumatoria total de los ítems dándole un puntaje máximo de 100 puntos y una parcial de 20 puntos. La toma de una postura ante cada proposición es cuantificada con un puntaje determinado.

### **Ficha técnica del instrumento gestión administrativa**

Autor: Amador Reyes Padilla (Adaptado de Anzola, 2002)

Propósito: Conocer el nivel de la variable gestión administrativa

Significación: Una puntuación se considera alta o baja según el número de respuestas. La puntuación mínima es de 20 y la máxima es de 100.

Grupo de referencia: El instrumento va dirigido a trabajadores del área de administración en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

Extensión: La prueba consta de 20 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 25 minutos.

Material a utilizar: Cuadernillo con la descripción de ítems para cada dimensión.

Interpretación: Para determinar el nivel se utilizarán los siguientes rangos:

Deficiente: 20 - 46

Regular: 47– 73

Eficiente: 74 - 100

### **Ficha técnica del instrumento control interno**

Autor: Amador Reyes Padilla (Adaptado de CGR, 2014)

Propósito: Conocer el nivel de la variable control interno

Significación: Una puntuación se considera alta o baja según el número de respuestas. La puntuación mínima es de 20 y la máxima es de 100.

Grupo de referencia: El instrumento va dirigido a trabajadores del área de administración en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

Extensión: La prueba consta de 20 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 25 minutos.

Material a utilizar: Cuadernillo con la descripción de ítems para cada dimensión.

Interpretación: Para determinar el nivel se utilizarán los siguientes rangos:

Deficiente: 20 - 46

Regular: 47– 73

Eficiente: 74 – 100

### **Validación de los instrumentos por juicio de expertos**

#### **Validez**

Para la validez de los instrumentos se hizo a través de la consulta de profesionales, llamada juicio de expertos como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 1

*Validez de contenido del instrumento*

Instrumentos	Dimensiones	Jueces/Expertos		
		Dra. Angélica Sánchez Castro	Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Dr. Guido Bravo Huaynates
Escala de gestión administrativa (Likert)	Planeación Organización Dirección Control	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Escala de control interno (Likert)	Ambiente de control Evaluación de riesgos Actividades de control Información y comunicación Supervisión	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Mediante la validación se obtendrá una calificación de aplicable sobre el cuestionario propuesto, habiéndose ajustado el cuestionario de acuerdo a las recomendaciones de los expertos.

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

En cuanto a la técnica para la medición y procesamiento de ambas variables se utilizará la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es una técnica basada en preguntas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que mediante preguntas, efectuadas en forma personal, telefónica,

o correo, permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y calidad de vida, situación ocupacional, cultural, etcétera, dentro de una comunidad determinada.

Para el análisis de los datos, luego de tener las respuestas de ambas pruebas, se realizará el vaciado de la data en Excel 2013, obteniéndose las sumas de las dimensiones y de las variables. Luego se utilizará el software SPSS versión 24,0 para la reconversión de variables a niveles – rangos y brindar los informes respectivos.

### **3.7. Tratamiento estadístico**

Para mostrar los resultados obtenidos, se trabajará con tablas de contingencias, porcentajes y gráficos de barras, elementos que ayudaran a ver descripciones y posible relación entre las variables de estudio y para la comprobación de la hipótesis se utilizará la prueba de Correlación denominada Rho de Spearman, según la prueba de normalidad, la cual determinará si los datos obtenidos son paramétricos o no paramétricos.

### **. 3.8 selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

La validación de los instrumentos de Investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a colaboradores conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como la estructura del mismo.

### **3.9. Orientación ética**

Para el desarrollo de la presente investigación se contó con la aprobación de la Municipalidad Provincial de Huaraz, asimismo los trabajadores de dicha institución accedieron voluntariamente a participar de manera anónima en la aplicación de los cuestionarios, a fin de resguardar la debida confidencialidad.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

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

Para la presente investigación se realizó encuestas al principal personal ligado directamente con la gestión administrativa y el control interno en la municipalidad tema de estudio.

Todo el trabajo de campo estuvo direccionado con relación a la gestión pública y por ende buscar datos claves para su realización adecuada.

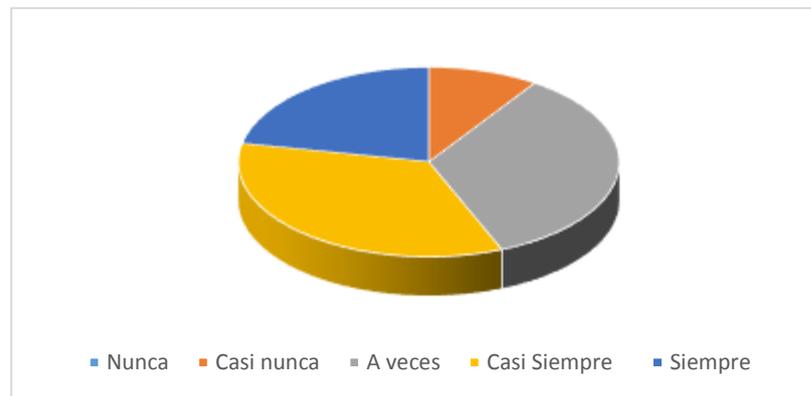
Se llevó a cabo en la municipalidad de Huaraz en las áreas claves donde la gestión administrativa y el control son determinantes.

Finalmente, para la encuesta la muestra fue de **73** trabajadores, pero quedo en **32** trabajadores relacionados directamente con el tema de investigación.

## 4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados

1. Se realiza en forma participativa la programación de actividades.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	3	9%
c	A veces	11	34%
d	Casi Siempre	11	34%
e	Siempre	7	22%
	Total	32	99%



### Análisis e Interpretación:

Vemos según la tabla que la participación de personal en la programación de actividades es fundamental para el funcionamiento exitoso de la municipalidad.

Lo cual representa la columna vertebral de una gestión exitosa.

2. Las decisiones tomadas para la programación de actividades son consultadas con el jefe a cargo

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	0	0%
c	A veces	4	13%
d	Casi Siempre	8	25%
e	Siempre	19	59%
	Total	32	100%

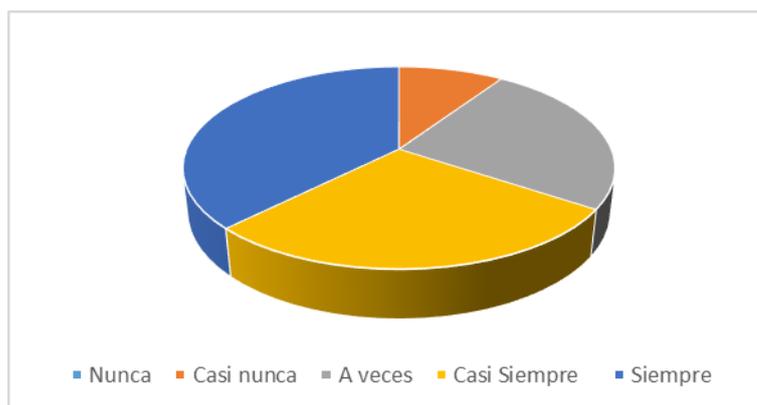


### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la participación del jefe encargado es clave en la programación de actividades de la municipalidad. Lo cual representa una eficiente coordinación entre las áreas administrativas

3. Los objetivos establecidos por la Municipalidad son asumidos por los trabajadores.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	3	9%
c	A veces	8	25%
d	Casi Siempre	9	28%
e	Siempre	12	38%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la una vez más la participación de personal en los objetivos de la municipalidad es fundamental para el funcionamiento exitoso de la municipalidad.

4. Cuenta con reglamento de organización y funciones actualizado.

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	2	6%
c	A veces	7	22%
d	Casi Siempre	9	28%
e	Siempre	13	41%
	Total	32	100%

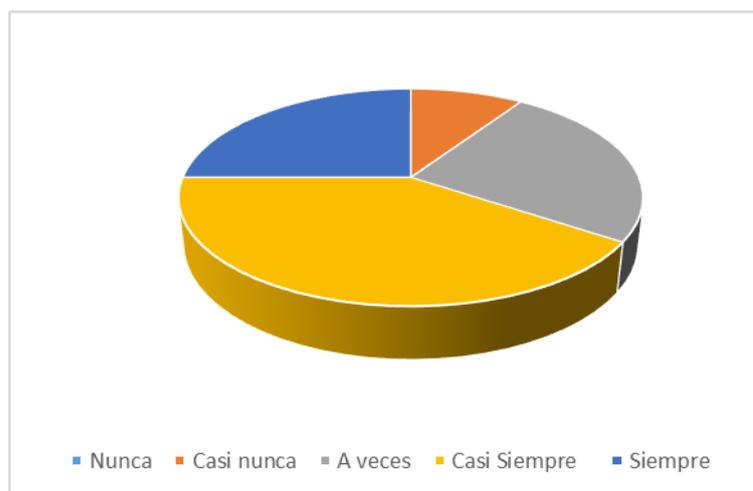


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la municipalidad cuenta con el MOF que es reconocido por todos sus miembros. Lo cual representa que cada trabajador sabe adecuadamente sus funciones.

5. Se práctica los valores institucionales.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	3	9%
c	A veces	8	25%
d	Casi Siempre	13	41%
e	Siempre	8	25%
	Total	32	100%



**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la participación de personal en los valores institucionales es fundamental para el funcionamiento exitoso de la municipalidad.

6. Existe una buena comunicación entre trabajadores.

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	1	3%
c	A veces	2	6%
d	Casi Siempre	15	47%
e	Siempre	13	41%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

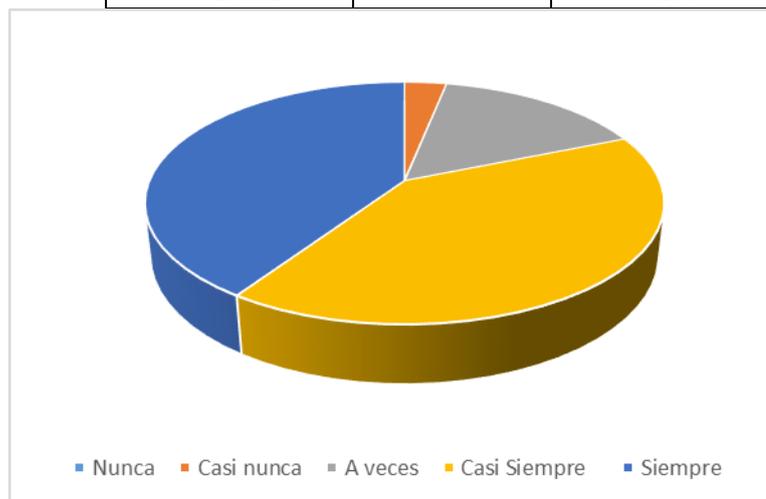


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la comunicación del personal es la adecuada para el funcionamiento exitoso de la municipalidad. Lo cual representa un activo valioso para que la institución sea competitiva.

7. Cuenta con personal especializado para el desempeño de las funciones.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	1	3%
c	A veces	5	15%
d	Casi Siempre	13	41%
e	Siempre	13	41%
	Total	32	100%



**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la institución cuenta con personal competente que es fundamental para el funcionamiento exitoso de la municipalidad. Lo cual representa una ventaja competitiva con los demás organismos del estado.

8. Existe un liderazgo funcional

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	1	3%
c	A veces	7	22%
d	Casi Siempre	14	44%
e	Siempre	9	28%
	Total	32	100%

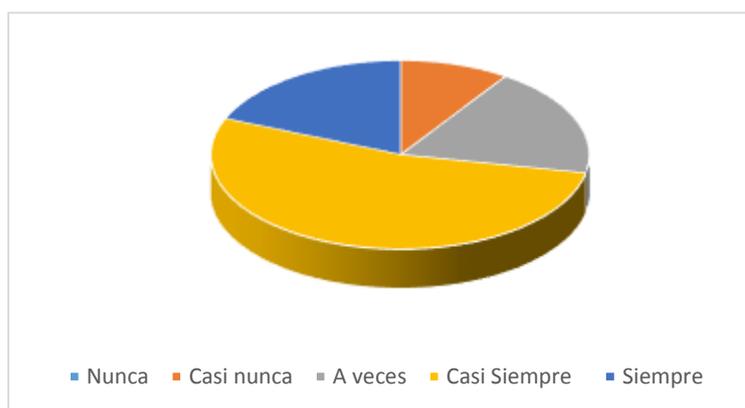


### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento exitoso y equitativo de la municipalidad. Lo cual representa la el rumbo que debe seguir la institución.

9. Se efectúa un seguimiento con respecto a la ejecución de los planes de trabajo.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	3	9%
c	A veces	6	19%
d	Casi Siempre	17	53%
e	Siempre	6	19%
	Total	32	100%

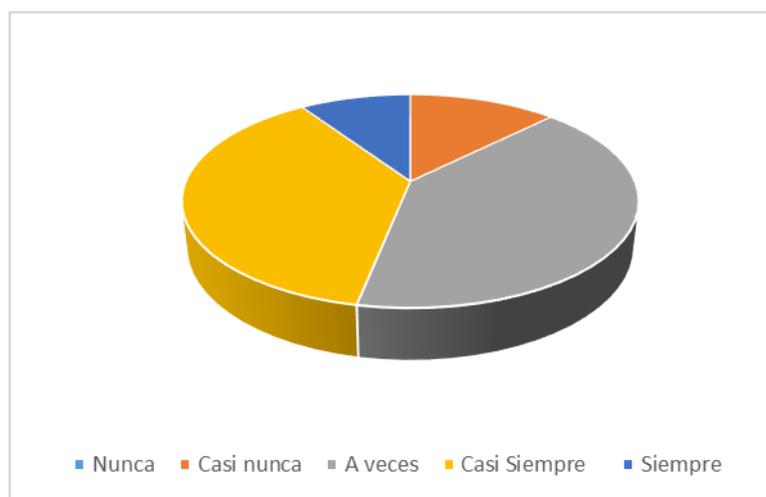


### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que el seguimiento de los planes es primordial para el funcionamiento exitoso de la municipalidad. Es más sin su ejecución correcta no se podría alcanzar las metas trazadas.

10. Se efectúa evaluación al rendimiento de la gestión mediante indicadores de eficiencia y eficacia.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	4	12%
c	A veces	13	41%
d	Casi Siempre	12	38%
e	Siempre	3	9%
	Total	32	100%

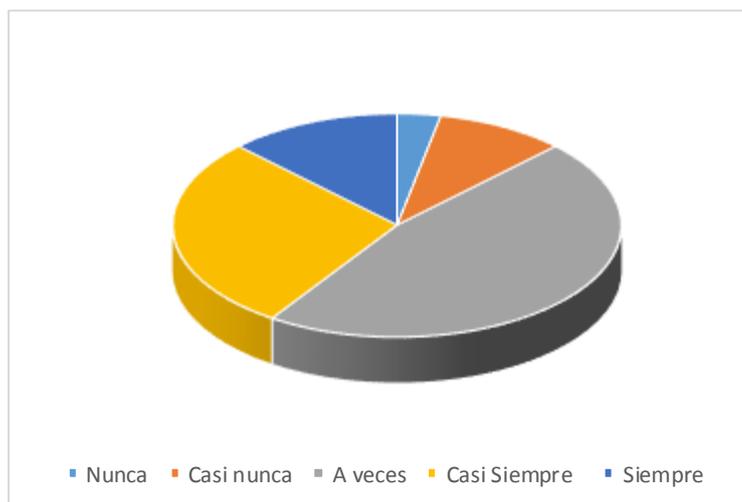


#### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la evaluación del rendimiento es primordial para el funcionamiento exitoso de la municipalidad. Se requiere indicadores de eficiencia y eficacia para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

11. Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	3	9%
c	A veces	15	47%
d	Casi Siempre	9	28%
e	Siempre	4	13%
	Total	32	100%

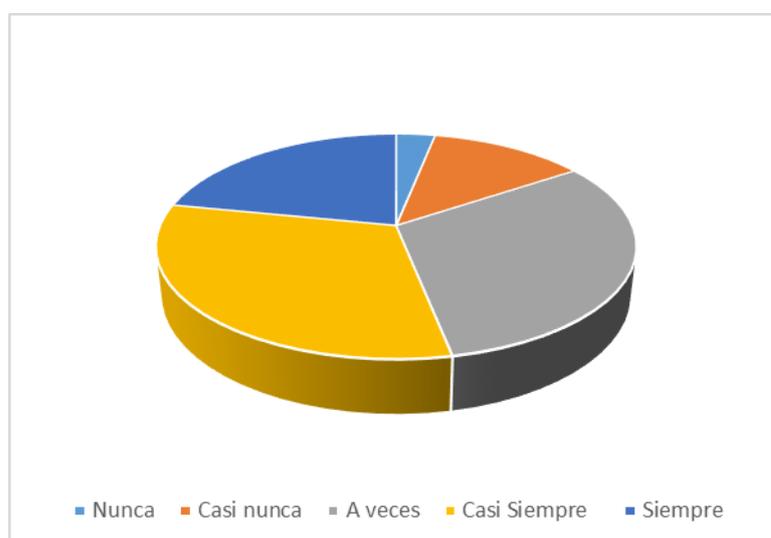


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que mayormente se promueve la transparencia y la ética, tema relevante para el prestigio de la municipalidad. Lo cual representa su imagen.

12. Se utiliza un ambiente de control interno adecuado

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	4	13%
c	A veces	10	31%
d	Casi Siempre	10	31%
e	Siempre	7	22%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

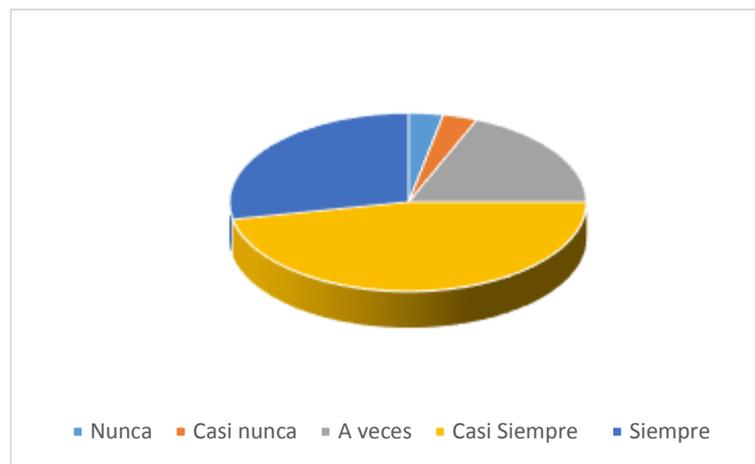


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla el control interno adecuado es el que utiliza la municipalidad de manera integral. Lo cual representa que los trabajadores no están estresados y laboran de forma normal.

13. Se contribuye al logro efectivo de los objetivos establecidos

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	1	3%
c	A veces	6	19%
d	Casi Siempre	15	47%
e	Siempre	9	28%
	Total	32	100%



**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que se logra efectivamente los objetivos, lo cual permite un óptimo funcionamiento de la municipalidad. Porque cumple lo que se ha propuesto.

14. Se promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	2	6%
c	A veces	7	22%
d	Casi Siempre	16	50%
e	Siempre	6	19%
	Total	32	100%

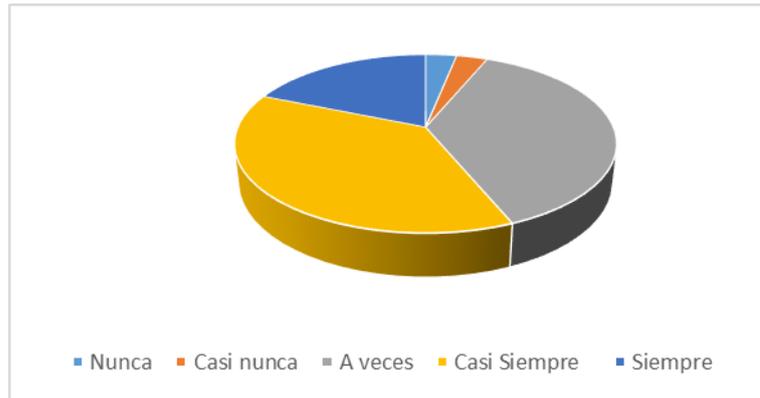


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la eficiencia, eficacia, transparencia y economía se da en la gran mayoría de servicios de la municipalidad. Lo cual representa una gestión ejemplar.

15. Existe una buena administración de los recursos

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	1	3%
c	A veces	12	38%
d	Casi Siempre	12	38%
e	Siempre	6	18%
	Total	32	100%

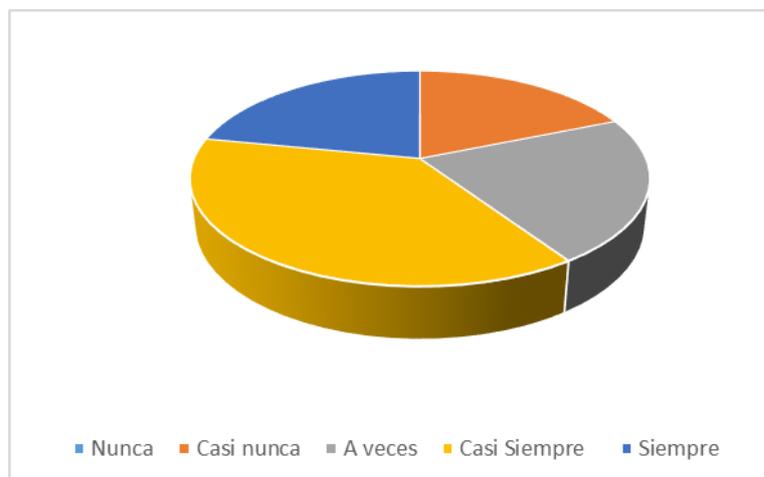


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla la administración de recursos es primordial para funcionamiento óptimo de la municipalidad. Lo cual representa una característica clave para organización.

16. Se realizan oportunamente los inventarios de materiales y bienes de activos en cada ejercicio económico.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	6	18%
c	A veces	7	22%
d	Casi Siempre	12	38%
e	Siempre	7	22%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

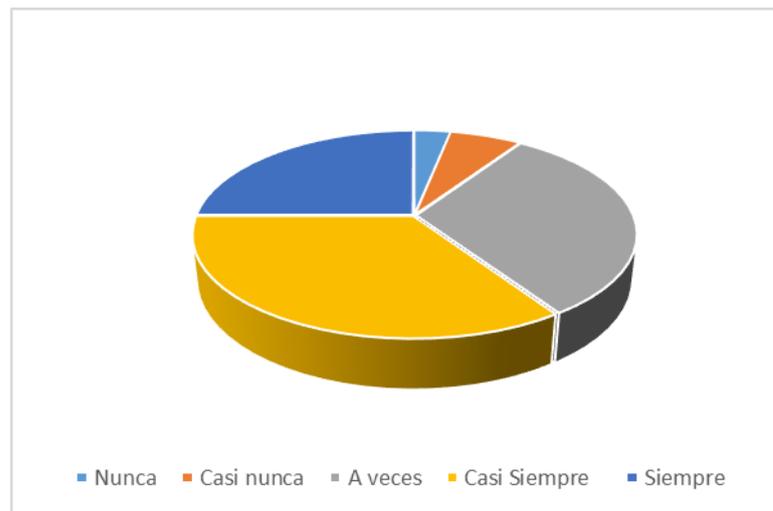


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que los inventarios de materiales y bienes de activos son debidamente efectuados el funcionamiento adecuado de la municipalidad. Lo cual representa un requisito para una gestión exitosa

17. Se informa del control interno en forma sencilla y clara en su redacción.

		Cantidad	%
a	Nunca	1	3%
b	Casi nunca	2	6%
c	A veces	10	32%
d	Casi Siempre	11	34%
e	Siempre	8	25%
	Total	32	100%

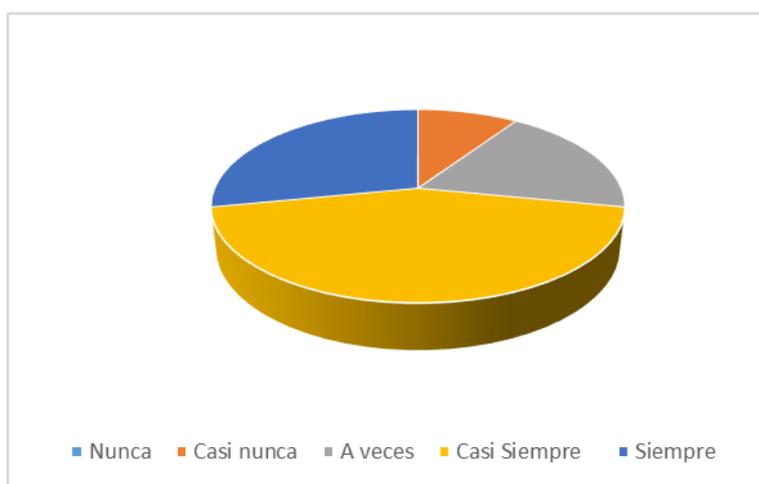


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que la información del control interno es la adecuada para su interpretación correcta. Lo cual representa un medio de comunicación correcto donde todos la entiendan y comprendan.

18. Se cumple con la transparencia aplicando el principio de control interno.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	3	9%
c	A veces	6	18%
d	Casi Siempre	14	44%
e	Siempre	9	29%
	Total	32	100%



#### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla cumple con la transparencia de manera adecuada para que el control interno sea óptimo lo cual permita, la satisfacción de los empleados.

Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la Municipalidad.

		Cantidad	%
a	Nunca	0	0%
b	Casi nunca	4	14%
c	A veces	6	18%
d	Casi Siempre	11	34%
e	Siempre	11	34%
	Total	32	100%

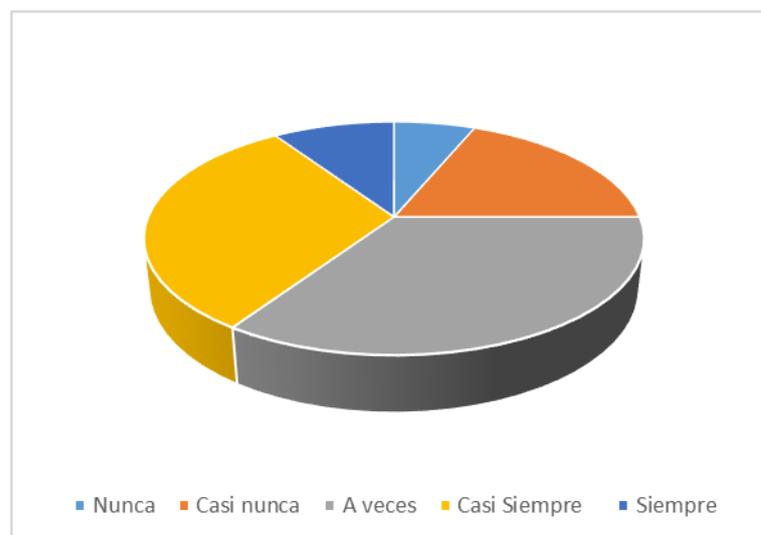


**Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que Las deficiencias de control interno son informadas debidamente a la dirección para así no generar problemas con los trabajadores y que todos puedan confiar debidamente.

19. Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.

		Cantidad	%
a	Nunca	2	6%
b	Casi nunca	6	19%
c	A veces	11	34%
d	Casi Siempre	10	32%
e	Siempre	3	9%
	Total	32	100%



### **Análisis e Interpretación:**

Vemos según la tabla que las auditorías internas tienen que ser transparentes para que el personal de la municipalidad sienta que todo es correcto. Lo cual repercutirá con su desempeño laboral.

#### **4.3 Prueba de hipótesis**

##### **Hipótesis específica No 1:**

Los manuales son monitoreados en las áreas

##### 1. Planteamiento de hipótesis

Ho: Los manuales no son monitoreados en las áreas

Ha: Los manuales son monitoreados en las áreas

##### 2. Establecer el p-valor:

Se realizan oportunamente los inventarios de materiales y bienes de activos en cada ejercicio económico.	Cuenta con reglamento de organización y funciones actualizado	
	Correlacion de Pearson	,537
	Sig. (bilateral)	,0.02
	N	32

Como el valor-p:  $0.02 \leq 0.05$  y está en los límites establecidos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

##### 3. Se Decide lo siguiente:

Que la hipótesis alternativa: “Los manuales son monitoreados en las áreas” es la correcta.

##### **Hipótesis específica No 2:**

El liderazgo promueve una cultura adecuada

##### 1. Planteamiento de hipótesis

Ho: El liderazgo no promueve una cultura adecuada

Ha: El liderazgo promueve una cultura adecuada

2. Establecer el p-valor:

Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética	Existe un liderazgo funcional	
	Correlacion de Pearson	,551
	Sig. (bilateral)	,0.01
	N	32

Como el valor-p:  $0.01 \leq 0.05$  y está en los límites establecidos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

3. Se Decide lo siguiente:

Que la hipótesis alternativa: “El liderazgo promueve una cultura adecuada” es la correcta.

### Hipótesis específica No 3:

La participación genera una adecuada administración de recursos

1. Planteamiento de hipótesis

Ho: La participación no genera una adecuada administración de recursos

Ha: La participación genera una adecuada administración de recursos

2. Establecer el p-valor:

Existe una buena administración de los recursos	Se realiza en forma participativa la programación de actividades.	
	Correlacion de Pearson	,496
	Sig. (bilateral)	,0.04
	N	32

el valor-p:  $0.04 \leq 0.05$  y está en los límites establecidos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

3. Se Decide lo siguiente:

Que la hipótesis alternativa: “La participación genera una adecuada administración de recursos ” es la correcta.

**Hipótesis específica No 4:**

Los valores repercuten en el logro efectivo

1. Planteamiento de hipótesis

Ho: Los valores no repercuten en el logro efectivo

Ha: Los valores repercuten en el logro efectivo

2. Establecer el p-valor:

Se contribuye al logro efectivo de los objetivos establecidos	Se práctica los valores institucionales	
	Correlacion de Pearson	,399
	Sig. (bilateral)	,024
	N	32

Como el valor-p:  $0.024 \leq 0.05$  y está en los límites establecidos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

3. Se Decide lo siguiente:

Que la hipótesis alternativa: “Los valores repercuten en el logro efectivo” es la correcta.

**4.4 Discusión de resultados**

Las preguntas en las encuestas de campo, en un gran porcentaje cumplen el objetivo que se buscaba sobre la gestión administrativa y su relación con el control interno. A continuación analizaremos algunas preguntas relevantes para el estudio.

Sobre las decisiones tomadas y consultadas a los trabajadores es relevante para el estudio ver lo significativo en la coordinación con los encargados de las áreas lo cual representa un aspecto clave para una gestión administrativa coordinada y eficiente. Para nuestro caso mayormente se cumple el tema, pero se puede mejorar.

La necesidad de un reglamento de organización y funciones es fundamental para una gestión administrativa eficiente y para nuestro caso se da de con algunos inconvenientes que pueden ser superados con una mayor coordinación.

La comunicación es clave para la empresa y notamos que se da en un nivel aceptable, dentro de ciertos parámetros, todo ello en función de una gestión representativa.

Respecto a los planes de trabajo se nota cierta dificultad en su ejecución, pero según el estudio se puede superar el tema.

Respecto al control adecuado el ambiente no es el óptimo porque no todos están satisfechos con el tema, pero se puede mejorar previa coordinación entre ellos.

Los recursos en su mayoría están bien administrados, aunque existen ciertas deficiencias que con el tiempo se pueden superar.

La información del control interno debe ser más clara y transparente y para ello depende de la actuación de las autoridades.

La evaluación de las auditorías internas deben ser más claras y transparentes para el beneficio de la institución.

Finalmente respecto a la contrastación de la hipótesis se comprobó mediante el coeficiente de Pearson, que la correlación se cumple porque están dentro de los límites establecidos que es de 0.05, lo cual evidencia en las cuatro hipótesis específicas debidamente demostradas. Para ello se utilizó el SPSS.

## CONCLUSIONES

- El trabajo de investigación ha cumplido con los estándares metodológicos adecuados.
- La problemática está debidamente fundamentada para realizar una investigación adecuada.
- La fundamentación teórica fue básica para la elaboración de la investigación, porque permitió un enfoque integral del tema.
- El trabajo de campo estableció circunstancias reales, las cuales permitió comprobar lo que estaba sucediendo en la municipalidad.
- La metodología nos mostró el camino a seguir durante toda la investigación y sirvió para fundamentar la hipótesis.
- La contrastación de la hipótesis demostró la correlación de las variables que se buscaba.
- El trabajo debe utilizarse como una herramienta clave para una gestión administrativa competitiva en los estándares actuales.

## **RECOMENDACIONES**

- Que la muestra sea mayor, para tener un acercamiento mejor, aunque con la muestra obtenida se nota una tendencia.
- Un estudio cualitativo comentario debido a que la gestión involucra comportamientos tanto individuales como grupales.
- Que se realiza un estudio laboral sobre los trabajadores para que muestren su sentir.
- Que se tenga otro estudio con indicadores de gestión para contrarrestar nuestra investigación.
- Que más adelante la investigación se profundice para el beneficio de la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abanto, M. (2015). *Tesis de la implementación de un Sistema de Control Interno*
- Amador, J. (2008). *Proceso Administrativo*, disponible en:
- Andrade, S. (2010). *Normas Internacionales de Auditoría*. . (1ra. reimp.). Lima: Editorial Andrade.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. . México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. . Caracas: : Editorial Episteme, Orial ediciones 3era edición.
- Barbarán, G. (2013). *Implementación del control interno en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú – 2013*. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Cabeza, L; Castrillón, J; Lombana, J L; (2012). Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 22() 5-20. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81827442012>
- Carro, F. & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada [en línea]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en:
- CGR. (2014). *Marco conceptual del control interno*. Perú: Contraloría General de la República.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*.

- Claros, R., & León, O. (2012). *El Control Interno como herramienta de gestión y evaluación*. (1ra. Edición). Perú: Instituto Pacífico.
- Congreso de la República. (2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785*. Publicado en el diario Oficial El Peruano el 23 de Julio de 2002.
- Congreso de la República. (2006). *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Ley N° 28716*. Publicado en el diario Oficial El Peruano el 18 de abril de 2006.
- Contraloría General de de la República. (2016). *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, RC N° 149-2017-CG*. Publicado en el diario Oficial El Peruano el 02 de marzo de 2016.
- Contraloría General de de la República. (2017). *Guía guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, RC N° 04-2017-CG*. Publicado en el diario Oficial El Peruano el 20 de enero de 2017.
- Contraloría General de la República, (2014). *Marco conceptual del Control Interno*. Lima. Tarea. 1ra Ed.
- Coque, D. (2016). *La Gestión Administrativa y su impacto en la Rentabilidad de la Empresa Megamicro S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador*.
- COSO. (2013). *Resumen Ejecutivo COSO: Control Interno- Traducción al español*. pwc, Instituto de auditores internos de España.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Editor Cengage learning editores.
- Depaz, G. y Pacheco, J. (2017). *Tesis del control interno y la gestión administrativa según el personal de servicios postales 2014: Universidad Cesar Vallejo*.
- Espinoza, P. (2015). *El Control Interno y los Procesos Administrativos Financieros en el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos - Ecuador*

- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París. Dunod.
- Gámez, I. (2010). *Control Interno en las Áreas de Aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*. . Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metología de la Investigación* (6ta. ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación. Quinta edición*. . México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana editores.
- Holguín, R. (2016). *Gestión Administrativa y su incidencia en el Presupuesto Operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quevedo - Año 2015 - Ecuador*  
<http://www.cal.org.pe/pdf/diplomados/09evaluacion.pdf>.  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/).  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.1776/ev.1776.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1776/ev.1776.pdf)
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Koontz, & O'Donnell. (2000). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. . México. : Litográfica Ingramex S.A.
- López, A. y Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII ( ) 75-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053004>

- Louffat, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. 3a. ed. Argentina: Editorial Cengage Learning Argentina.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8() 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>
- Medina, F. (2012). *La aplicación de Normas de Control Interno específicas de Bienes de Larga Duración y su impacto en la Información Financiera en la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua – Ecuador*.
- Muñoz R. (2015). *Clima Organizacional y Gestión Administrativa en el área de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el año 2014: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*.
- Ortiz, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, () 21-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34023236003>
- Paiva, F. (2013). *Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A.*. Tesis para obtener el grado de Magister en contabilidad con énfasis en auditoría en la UNAN-Managua FAREM-Estelí.
- Pérez, C. (2010). *Evaluación del desempeño en el sector público. Ilustre Colegio de abogados de Lima*: Recuperado de:
- Piscoya, R. (2017). *Tesis de la gestión administrativa y el control interno del personal del programa nacional de infraestructura Educativa, Lima – 2016: Universidad Cesar Vallejo*.
- Prado, P. (2016). *Gestión Administrativa de la Unión Provincial de Cooperativas de Pescadores (UPROCOOPES) – Ecuador*.

- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo del Instituto Superior Particular "LA Pontificia" del distrito Carmén Alto Provincia de Huamanga - Ayacucho - Perú*. Perú, Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robins, S., & Coulter, M. (2005). *La administración*. México: Editorial Pearson Octava Edición.
- Ruiz, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa*. . Caracas: Editorial Panapo.
- Solís, E. (2014). *El Sistema de Control Interno en los Procesos de Recaudación y su incidencia en la Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo - Ecuador*
- Taylor, F. (1973). *Los Principios de la Administración Científica (1911)*. Buenos Aires. Editorial Ateneo
- Veintimilla, M. (2006). *Principios básicos de gestión empresarial*.
- Velásquez, E. (2010). *Calidad de la Gestión Administrativa de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa*. Paraguay. Universidad Nacional de Itapúa.
- Villalobos, M. (2011). *Gestión Administrativa del Instituto Autónomo Municipal de desarrollo agrícola del Municipio Mara-estado Zulia – Venezuela*.
- Villanueva D. (2013)- *“Efectos del Control Interno en la Gestión de las Empresas Pesqueras de la actividad exportadora Paita – Piura: Universidad de San Martín de Porres. y su relación con la gestión administrativa del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, provincia de Lima, año 2014: Universidad Cesar Vallejo*.

# **ANEXOS**

### Matriz de consistencia

TÍTULO: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ, 2018						
Autor: Br. Amador Reyes Padilla						
<p><b>Problema principal</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Los manuales serán monitoreados en las áreas?</p> <p>¿El liderazgo promoverá una cultura adecuada?</p> <p>¿La participación generará una adecuada administración de recursos?</p> <p>¿Los valores repercutirán en el logro efectivo?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Evaluar si los manuales son monitoreados en las áreas</p> <p>Comprobar si el liderazgo promueve una cultura adecuada</p> <p>Demostrar si la participación genera una adecuada administración de recursos</p> <p>Analizar si los valores repercuten en el logro efectivo</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Los manuales son monitoreados en las áreas</p> <p>El liderazgo promueve una cultura adecuada</p> <p>La participación genera una adecuada administración de recursos</p> <p>Los valores repercuten en el logro efectivo</p>	<b>Variable 1: Gestión Administrativa (Anzola, 2002)</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metodología</b>	
			Planeación	Participativa Decisiones Claridad Plan estratégico Manuales	Tipo: Descriptivo Correlacional  <b>Diseño:</b> Tipo no experimental Transversal  <b>Población:</b> 90 trabajadores  <b>Muestra:</b> 73 trabajadores.  <b>Tipo de muestreo:</b> Muestreo probabilístico.	
			Organización	Funciones Valores Comunicación Perfiles Proporción		
			Dirección	Acciones de inducción Personal especializado Normas y políticas Liderazgo Conflictos		
			Control	Seguimiento Políticas internas Instructivos Medidas de control Grupo de trabajo		
						<b>Variable 2 Control Interno (CGR, 2014)</b>
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>		
			Ambiente de control	Valores Cultura Ambiente Normatividad		

			Evaluación de riesgos	Logro efectivo Eficiencia, eficacia Desarrollo de funciones Lineamientos y políticas
			Actividades de control	Administración de recursos Identificación de riesgos Evaluaciones Registro
			Información y comunicación.	Información Actividades Transparencia Confiabilidad
			Supervisión	Monitoreo Acciones Seguimiento Auditorias

## **-Instrumentos de recolección de datos**

### **CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Estimado Colaborador (a)

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

#### **INSTRUCCIONES**

Presentamos una escala valorativa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las afirmaciones según su experiencia o percepción de esta institución. Marque con un aspa (X), la alternativa que considere pertinente en cada caso de acuerdo a la pregunta planteada que a continuación se presentan.

Por favor contestar con la mayor sinceridad. Se garantiza total discreción y absoluta reserva.

#### **Escala valorativa**

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

#### **Datos Generales**

Tiempo de servicio:

Edad:

Sexo: M ( ) F ( )

Cargo:

N°	Ítems de Gestión Administrativa	Criterios				
		1	2	3	4	5
<b>Con respecto a la planeación en su área considera usted que:</b>						
1	Se realiza en forma participativa la programación de actividades.					
2	Las decisiones tomadas para la programación de actividades es consultada con el jefe a cargo					
3	Los objetivos establecidos por la Municipalidad son asumidos por los trabajadores.					
4	Con que frecuencia el plan estratégico institucional se elabora de manera participativa.					
5	Actualizan los manuales de procedimientos administrativos					
<b>Con respecto a la organización en su área considera usted que:</b>						
6	Cuenta con reglamento de organización y funciones actualizado.					
7	Se práctica los valores institucionales					
8	Existe una buena comunicación entre trabajadores.					
9	Se han actualizado los perfiles de puestos que tienen a cargo los trabajadores.					
10	La cantidad de trabajo asignado a cada trabajador es el adecuado.					
<b>Con respecto a la dirección que está a cargo de su área considera usted que:</b>						
11	Realiza acciones de inducción para el desempeño de sus actividades en el trabajo.					
12	Cuenta con personal especializado para el desempeño de las funciones.					
13	Existen normas o políticas para el desarrollo de las actividades.					
14	Existe un liderazgo funcional					
15	Desarrollan resoluciones de conflictos laborales cuando estas se presenten.					
<b>Con respecto al control en su área considera usted que:</b>						
16	Se efectúa un seguimiento con respecto a la ejecución de los planes de trabajo.					
17	Se efectúa evaluación al rendimiento de la gestión mediante indicadores de eficiencia y eficacia.					
18	Se detecta desviaciones y se toman las decisiones oportunamente para corregirlos.					
19	Existe medidas de seguimiento y control de trabajo					
20	Se establecen grupos de trabajo para el cumplimiento de metas.					

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Estimado Colaborador (a)

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018

### INSTRUCCIONES

Presentamos una escala valorativa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas, marque con un aspa (X), la alternativa que considera pertinente en cada caso de acuerdo a la pregunta planteada que a continuación se presentan.

Por favor contestar con la mayor sinceridad. No hay que tener recelo alguno, se garantiza total discreción y absoluta reserva.

#### Escala valorativa

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

#### Datos Generales

Tiempo de servicio:

Edad:

Sexo: M ( ) F ( )

Cargo:

N°	Ítems de Control Interno	Criterios				
		1	2	3	4	5
<b>Con respecto al ambiente de control en su área considera usted que:</b>						
1	Se práctica los valores éticos					
2	Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.					
3	Se utiliza un ambiente de control interno adecuado					
4	Se cumple con la normatividad establecida por la Municipalidad.					
<b>Con respecto a la evaluación de riesgo en su área considera usted que:</b>						
5	Se contribuye al logro efectivo de los objetivos establecidos					
6	Se promueve la eficiencia, eficacia ,transparencia y economía.					
7	Se adoptan medidas para mitigar las posibles deficiencias que ocurran en el desarrollo de sus funciones.					
8	Se ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de los posibles riesgos.					
<b>Con respecto a las actividades de control en su área considera usted que:</b>						
9	Existe una buena administración de los recursos					
10	Se realizan oportunamente los inventarios de materiales y bienes de activos en cada ejercicio económico.					
11	Se hace evaluaciones constantes a todo el personal en el cumplimiento de sus funciones.					
12	Se lleva un registro de todos los movimientos o procedimientos según normas específicas.					
<b>Con respecto a la información y comunicación en su área considera usted que:</b>						
13	Se informa del control interno en forma sencilla y clara en su redacción.					
14	Cuenta con la tecnología suficiente para los procesos de información.					
15	Se cumple con la transparencia aplicando el principio de control interno.					
16	Se garantiza el acceso de información a los ciudadanos.					
<b>Con respecto a la supervisión y monitoreo en su área considera usted que:</b>						
17	Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la Municipalidad.					
18	Se realiza acciones de monitoreo continuo de las operaciones para el correcto proceso de las funciones establecidas.					
19	Se proponen mejoras en el área donde usted labora					
20	Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.					

## CUESTIONARIO FINAL

Estimado Colaborador (a)

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018.

### INSTRUCCIONES

Presentamos una escala valorativa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las afirmaciones según su experiencia o percepción de esta institución. Marque con un aspa (X), la alternativa que considere pertinente en cada caso de acuerdo a la pregunta planteada que a continuación se presentan.

Por favor contestar con la mayor sinceridad. Se garantiza total discreción y absoluta reserva.

### Datos Generales

Tiempo de servicio:

Edad:

Sexo:            M ( ) F ( )

Cargo:

1.     Se realiza en forma participativa la programación de actividades.  
a) Nunca     b) Casi nunca     c) A veces     d) Casi Siempre     e) Siempre
2.     Las decisiones tomadas para la programación de actividades es consultada con el jefe a cargo  
a) Nunca     b) Casi nunca     c) A veces     d) Casi Siempre     e) Siempre
3.     Los objetivos establecidos por la Municipalidad son asumidos por los trabajadores.  
a) Nunca     b) Casi nunca     c) A veces     d) Casi Siempre     e) Siempre
4.     Cuenta con reglamento de organización y funciones actualizado.  
a) Nunca     b) Casi nunca     c) A veces     d) Casi Siempre     e) Siempre

5. Se práctica los valores institucionales
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
6. Existe una buena comunicación entre trabajadores.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
7. Cuenta con personal especializado para el desempeño de las funciones.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
8. Existe un liderazgo funcional
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
9. Se efectúa un seguimiento con respecto a la ejecución de los planes de trabajo.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
10. Se efectúa evaluación al rendimiento de la gestión mediante indicadores de eficiencia y eficacia.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
11. Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
12. Se utiliza un ambiente de control interno adecuado
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
13. Se contribuye al logro efectivo de los objetivos establecidos
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
14. Se promueve la eficiencia, eficacia ,transparencia y economía.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre
15. Existe una buena administración de los recursos
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi Siempre
  - e) Siempre

16. Se realizan oportunamente los inventarios de materiales y bienes de activos en cada ejercicio económico.
- a) Nunca    b) Casi nunca    c) A veces    d) Casi Siempre    e) Siempre
17. Se informa del control interno en forma sencilla y clara en su redacción.
- a) Nunca    b) Casi nunca    c) A veces    d) Casi Siempre    e) Siempre
18. Se cumple con la transparencia aplicando el principio de control interno.
- a) Nunca    b) Casi nunca    c) A veces    d) Casi Siempre    e) Siempre
19. Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la Municipalidad.
- a) Nunca    b) Casi nunca    c) A veces    d) Casi Siempre    e) Siempre
20. Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.
- a) Nunca    b) Casi nunca    c) A veces    d) Casi Siempre    e) Siempre