

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

**TESIS:**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL VICERRECTORADO  
ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**  
**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentada por:

**Bachiller: WILDER IVAN CABRERA PERALTA**

Asesor:

**Dr. CARLOS ENRIQUE APARICIO ARTEAGA**

Cajamarca - Perú

2020

COPYRIGHT © 2020 by  
**WILDER IVAN CABRERA PERALTA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

**TESIS APROBADA:**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL VICERRECTORADO  
ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS  
MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentada por:

**Bachiller: WILDER IVAN CABRERA PERALTA**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga  
Asesor

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Jurado Evaluador

Dr. Rosel Burga Cabrera  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2020



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 10:00 horas del día 10 de agosto de Dos mil veinte, reunidos a través de Gmeet [meet.google.com/weo-eger-nep](https://meet.google.com/weo-eger-nep), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, **Dr. ROSEL BURGA CABRERA**, y en calidad de Asesor el **Dr. CARLOS ENRIQUE APARICIO ARTEAGA**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**, presentada por el **Bach. en Ingeniería de Sistemas WILDER IVAN CABRERA PERALTA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de 17 (DIECISIETE) EXCELENTE, la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Ingeniería de Sistemas WILDER IVAN CABRERA PERALTA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 11:40 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga**  
Asesor

.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Rosel Burga Cabrera**  
Jurado Evaluador

## DEDICATORIA

***A los grandes amores de mi vida:*** mi esposa Glenda y mis hijos Adriana y Rodrigo,  
va dedicado este esfuerzo, por todo su amor y apoyo incondicional,  
y por ser el motor y motivo que impulsa mi crecimiento personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la oportunidad y la fuerza que necesitaba  
para lograr este reto profesional.

A mi asesor el Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga,  
por su paciencia, apoyo constante y su valioso tiempo.

A las personas involucradas en la presente investigación,  
por brindarme las facilidades y aportes enriquecedores.

“Tu propósito te apuntará a la dirección correcta, pero la pasión será lo que te impulse”

***Travis McAshan***

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1. Contextualización.....	4
1.1.2. Descripción del problema.....	5
1.1.3. Formulación del problema .....	6
1.2. Justificación e importancia .....	6
1.2.1. Justificación científica.....	6
1.2.2. Justificación técnica-práctica .....	7
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	8
1.3. Delimitación de la investigación.....	9
1.4. Limitaciones.....	9
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1. Objetivo general .....	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial.....	11
2.2. Bases Teóricas .....	21
2.3. Marco Conceptual.....	32
2.4. Definición de términos básicos.....	56
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	59
3.1 Hipótesis .....	59
3.1.1 Hipótesis general.....	59
3.2 Variables .....	59
3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	60
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO .....	62



4.1. Ubicación geográfica .....	62
4.2. Diseño de la investigación .....	62
4.3. Métodos de investigación .....	62
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	63
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	63
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	66
4.7. Matriz de consistencia metodológica.....	67
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b>	<b>68</b>
5.1. Presentación de resultados .....	68
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	83
5.3. Contrastación de hipótesis .....	87
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA .....</b>	<b>91</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 01 .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO 02 .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO 03 .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO 04 .....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de los componentes de la hipótesis</i> .....	60
Tabla 2 <i>Matriz de consistencia metodológica</i> .....	67
Tabla 3 <i>Tabla de contingencia. Frecuencias observadas</i> .....	88
Tabla 4 <i>Tabla de contingencia. Frecuencias esperadas</i> .....	89
Tabla 5 <i>Tabla de contingencia. Chi-cuadrado</i> .....	89
Tabla 6 <i>Evaluación del desempeño laboral</i> .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Administrativo.....	51
Figura 2. Ambiente de Control.....	68
Figura 3. Evaluación del Riesgo.....	71
Figura 4. Actividades de Control.....	73
Figura 5. Información y Comunicación.....	75
Figura 6. Supervisión y Seguimiento .....	76
Figura 7. Planeación .....	78
Figura 8. Organización .....	79
Figura 9. Dirección.....	81
Figura 10. Control .....	82
Figura 11. Toma de decisión .....	87
Figura 12. Modelo de Implementación .....	91
Figura 13. Organigrama del área de Vicerrectorado Académico .....	93
Figura 14. Mejora Continua.....	97
Figura 15. Flujograma .....	98

## RESUMEN

Se considera que, en la actualidad, las organizaciones necesitan desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno (SCI) que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, de modo que se mitiguen los riesgos hasta niveles aceptables que apoyen la toma de decisiones. El estudio tiene como propósito describir como el sistema de control interno sirve de herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca. La muestra estuvo conformada por 26 personas que integran el área, el diseño de la investigación es no experimental – transaccional, para la recolección de datos se confeccionó un cuestionario estructurado como medición y consta de dos variables: Sistema de control interno (con las dimensiones Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, supervisión y seguimiento) y Gestión (con las dimensiones Planeación, Organización, Dirección y control). La validación del instrumento se realizó por juicio de expertos. Se encontró que 69% del personal considera que los encargados de área son los responsables del cumplimiento de los procesos, el 50% considera que no existen controles de procedimientos. El área cuenta con un organigrama que no es muy difundido, en cuanto a la comunicación el 54% indica que no es eficaz. La hipótesis que se planteó fue: El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca, para la contrastación se utilizó la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado, con una confiabilidad del 95 %, en la tabla de la distribución Chi-cuadrado con 4 grados de libertad se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, se acepta la H1. Asimismo, el p-value = 0.0000 (menor al valor alfa =  $\alpha$  = 0.05) que corrobora la decisión tomada.

**Palabras clave:** sistema de control interno, gestión, planeación, dirección, control

## ABSTRACT

It is considered that, at present, organizations need to develop, in an efficient and effective way, internal control systems (SCI) that adapt to changes in the operating and business environment, so that risks are mitigated to acceptable levels that Support decision making. The study aims to describe how the internal control system serves as a management tool for the Academic Vice Rectorate of the National University of Cajamarca. The sample consisted of 26 people that make up the area, the design of the research is non-experimental –transactional, for the data collection a structured questionnaire was prepared as a measurement and consists of two variables: Internal control system (with the Ambient dimensions of control, risk assessment, control activities, information and communication, supervision and monitoring) and management (with the dimensions Planning, Organization, Direction and control). The validation of the instrument was carried out by expert opinion. It was found that 69% of the staff consider that the area managers are responsible for the fulfillment of the processes, 50% consider that there are no procedural controls. The area has an organizational chart that is not widespread, in terms of communication 54% indicate that it is not effective. The hypothesis that was raised was: The internal control system is a management tool for the Academic Vice Rectorate of the National University of Cajamarca, for the verification the non-parametric Chi-Square test was used, with a 95% reliability, in The table of the Chi-square distribution with 4 degrees of freedom gives a tabular or theoretical value of 9.49, therefore, H1 is accepted. Also, the p-value = 0.0000 (less than the alpha value =  $\alpha$  = 0.05) that corroborates the decision taken.

**Keywords:** internal control system, management, planning, management, control.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la formación, la investigación, los recursos humanos y la extensión o vinculación universitaria.

Martínez (2014) señala que la aplicación de los componentes, factores, enfoques y herramientas del control interno en la gestión universitaria a nivel de una universidad, una facultad y un departamento, constituye una de las vías de mejora continua para el logro de los objetivos con los cuales fue creada dicha estructura académica. El vínculo entre los cinco componentes genera una sinergia y forma un sistema integrado que responde, de una manera dinámica, a las circunstancias cambiantes del entorno.

La presente tesis se estructura en seis capítulos, teniendo como problema general: ¿El sistema de control interno es una herramienta de gestión en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?; el objetivo principal es: describir como el sistema de control interno sirve de herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca. La hipótesis formulada es: el sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Se utilizó el método deductivo-inductivo y el analítico-sintético; como resultado se obtuvo que el sistema de control interno es una herramienta de gestión en el área del Vicerrectorado Académico contrastada con la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado, con una confiabilidad del 95%, en la tabla de la distribución Chi-cuadrado con 4 grados

de libertad se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, se acepta la H1. Asimismo, el p-value = 0.0000 (menor al valor alfa =  $\alpha = 0.05$ ) que corrobora la decisión tomada.

A continuación, se describe brevemente los capítulos y su contenido que estructuran la tesis que a lo largo de los cuales se evidencia que se han alcanzado los objetivos propuestos y la comprobación de la hipótesis formulada en la tesis.

Capítulo I: contiene aspectos relacionados con la problemática de estudio, justificación y objetivos de estudio.

Capítulo II: se considera los antecedentes de la investigación, marco conceptual y definición de términos básicos.

Capítulo III: desarrolla la hipótesis, identificación de variables y operacionalización de las mismas.

Capítulo IV: se describe el marco metodológico, que incluye, ubicación geográfica, diseño de investigación, métodos de investigación., población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente la matriz de consistencia metodológica.

Capítulo V: se analizan y discuten los resultados obtenidos, se realiza la interpretación de los mismos por variable (Sistema de control interno y gestión con sus respectivas dimensiones). También se realiza la contratación de la hipótesis.

Capítulo VI: Se describe la propuesta, ejecución, roles, modelo de mejora continua, flujogramas y formatos de evaluación del personal

Finalmente se detallan las conclusiones con los principales hallazgos y resultados a los objetivos planteados, así como las recomendaciones que dieron lugar a la presente investigación.



## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Contextualización**

Una organización es considerada competitiva cuando en función a sus características internas, dentro de un determinado contexto, logra generar beneficios a partir de su capacidad estructural y cultural, pero en la actualidad eso no es suficiente; se requieren que estos dos aspectos se mantengan en el tiempo y esto, solo es posible cuando se está abierto al cambio y se actúa de forma oportuna. Para ello, la institución buscará estrategias de desarrollo, enfocándolos desde el punto de vista de los logros que esperan alcanzar.

Actualmente, muchas instituciones utilizan al sistema de control interno como instrumento para facilitar la gestión administrativa y operacional. Su importancia radica en el apoyo que brinda en la conducción de los objetivos, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de determinada, con el fin de generar indicadores confiables de su situación y sus operaciones en el mercado; de esa manera permite que los recursos disponibles sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno en los sistemas respectivos (NIA, 2009).

La mejora y optimización de los procesos implica aplicar y mantener una gestión adecuada de los mismos a través de un correcto diseño, orientación y control, con miras a brindar un producto y/o servicio de calidad y así asegurar la satisfacción del cliente, algo que no está ocurriendo en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca. Para lograrlo es necesario estar orientado

hacia el concepto de calidad y la mejora continua, es decir que tanto los procesos administrativos y operativos mejoren la gestión en todos los niveles jerárquicos.

Por lo antes expuesto, la presente investigación estudió el sistema de control interno como herramienta de gestión en el Vicerrectorado Académico, considerado de vital importancia para la Universidad, por lo que existe una gran preocupación para orientarse a mejores resultados vistos como eficiencia y eficacia.

### **1.1.2. Descripción del problema**

En el Vicerrectorado Académico, se puede evidenciar que muchos de los problemas que actualmente se presentan en éste, corresponden a la ausencia de controles y falta de procedimientos claramente diseñados que regulen el eficiente cumplimiento de las funciones. Por tanto, existe la necesidad de proponerlos en ésta oficina, para que ayuden a cumplir con el logro de los objetivos, a través de normas que permitan mejorar la atención a los usuarios, funciones que en la actualidad no se llevan adecuadamente y que por ende pueden optimizarse mediante el diseño de procesos basados en un sistema de control interno. La situación es preocupante debido que hasta ahora no ha tomado conciencia sobre la necesidad y la importancia de contar con una herramienta de gestión que permita actuar con eficiencia y eficacia al momento de tomar decisiones. Existen manuales de funciones y procedimientos para cada oficina, pero en la mayoría de los casos estos no se cumplen a cabalidad, lo que impide que cada individuo desarrolle eficientemente sus tareas.

### **1.1.3. Formulación del problema**

- **Pregunta general**

¿Cómo el sistema de control interno puede ser una herramienta para la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?

- **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la situación actual de gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?
- ¿Cuáles son los elementos básicos que debe contener el sistema de control interno necesarios para la gestión en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?
- ¿Cuáles son las fases para implementar el sistema de control interno en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

La importancia científica de la presente investigación radica en que se generará un instrumento de investigación que ayude a recolectar datos, así como conocer la evolución y el desarrollo de las actividades del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca, pues no solo será aplicable a esta área, sino también a las otras áreas de la universidad; de esa manera se describirá los factores que determinan la realidad o el escenario de esta área, haciendo énfasis en el manejo

del sistema de control interno. Es decir, ayudará a estudiar más adecuadamente a esta área y más importante aún son las recomendaciones que se propondrán con el propósito de optimizar la gestión interna del área, y otras áreas de la institución.

Y es que, partiendo de esta premisa, la presente investigación es de suma importancia, porque el enfoque está encaminado a conocer aspectos relacionados con el sistema de control interno, siendo este el complemento indispensable en la calidad del servicio

Igualmente será de importancia para las autoridades de las distintas áreas, para la toma de decisiones referente a la mejora en la gestión y el reflejo en la calidad de servicio que se brinda, del mismo modo contribuirá a la solución de problemas similares en otros lugares del país pues esta investigación servirá de base para otras investigaciones; y por último, al investigador le permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito de la dirección de proyectos utilizando herramientas novedosas que ofrecen nuevas miradas para abordar la investigación, uniendo lo gerencial y la gestión de calidad

### **1.2.2. Justificación técnica-práctica**

A nivel práctico, este trabajo se justifica porque los sistemas de control interno es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y que brinda una nueva perspectiva de lo que verdaderamente es importante para los encargados de área y autoridades de la institución, de tal manera que toda la información recolectada y analizada sirva como fuente de información para las otras áreas y para el fortalecimiento o cambios organizacionales en un futuro, además de proponer las

recomendaciones y alternativas o mecanismos como el fortalecimiento de capacidades, elección de personas adecuadas al perfil profesional, entrenamiento de personas para que identifiquen el grado del talento humano en los trabajadores de la institución y lograr una buena calidad de servicio.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

El sistema de control interno toma relevancia en el ambiente institucional, debido a que permite tomar decisiones acertadas sobre el futuro y supervivencia de la institución, puesto que un adecuado Sistema de Control Interno permite obtener información confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control, contando con profesionales altamente capacitados para el desarrollo de sus operaciones. En lo que corresponde a la justificación personal diré que el personal idóneo destacado a dicha área debe estar en continua capacitación, tener identificación para con la organización y el desarrollo continuo de la misma, sirviendo así de modelo a tomar con otras instituciones de igual rubro, permitiendo lograr un mejor posicionamiento de la institución en un mercado tan competitivo como el que actualmente opera; y mi persona, como profesional y futuro magister, me siento con la capacidad y el deber de investigar y poder proponer, a través de los conocimientos adquiridos en mi experiencia laboral en el sector público y privado, recomendaciones que ayuden a mejorar la gestión de mi alma mater. Por ello, el aporte de la presente investigación está precisamente orientado a transformarse en un apoyo práctico a las necesidades del Control Interno de esta área.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La investigación se desarrolló en el campo de la Administración enfocado al estudio y propuesta de un sistema de control interno en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

- **Delimitación Espacial:** La investigación se desarrolló en el distrito de Cajamarca
- **Delimitación Social:** La investigación abarca a los colaboradores del área del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca
- **Delimitación Temporal:** La investigación se desarrolló durante el año 2019

### **1.4. Limitaciones**

Se tuvo la limitación de acceso a la información, la cual fue superada con la sensibilización a todo el personal en la cual se detalló los beneficios que podría obtenerse de la investigación presente, con el permiso y aprobación del Vicerrector Académico,

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer un sistema de control interno como herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar la situación actual de la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

- b)** Identificar los elementos básicos que debe contener el sistema de control interno necesarios para la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca
- c)** Identificar las fases para implementar el sistema de control interno en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

##### a. Nivel internacional

- Garrido, B (2016) en la tesis “*Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*” el estudio plantea un sistema de control interno en el área de caja, en este sentido se hizo énfasis en el sistema operativo, cuya tarea esencial es alcanzar los objetivos y planes establecidos en forma eficiente y eficaz. En lo referente a la metodología, se aplicaron los siguientes pasos: la investigación preliminar o la comprensión del sistema actual, el análisis y diseño del sistema. Esta última fase, permitió alcanzar el objetivo general de la investigación. La propuesta permitió la simplificación del trabajo, eliminando tareas que no contribuyen de manera significativa a un control eficiente de los procesos administrativos. Otro aspecto importante a destacar, es que el diseño del sistema de control propuesto, ayudó a la detección oportuna de errores a fin de que el personal directivo, aplique los correctivos necesarios. Por último, cabe señalar que se tomó en consideración algunas características que todo buen sistema debe poseer, tales como: oportunidad, coordinación, responsabilidad, costo y flexibilidad. El presente trabajo concluye que el sistema permitirá un mejor funcionamiento del área de caja, al aplicar el control interno de forma automatizada, perfeccionando los procesos que se ejecutan en dicha área, se mejorará el desenvolvimiento de las



diferentes actividades que se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización y el control.

- Cambier, E. (2015) en la tesis: *“Evaluación del Cumplimiento del Control Interno de un Departamento de Registro de una Entidad de Estudios Superiores Basado en Técnicas de Auditoría Interna”*. En esta investigación de tesis doctoral se presentaron técnicas de evaluación de Auditoría Interna en un Departamento de Registro, que permitirá elaborar propuestas a corto y largo plazo, basados en estándares internacionales con un programa de trabajo diseñado para determinar el cumplimiento de los controles internos. Además, Auditoría Interna es un modelo de consenso en valores éticos que involucra: Directorio, la Administración, el Auditor y el Auditado, en un compromiso de corrección de las desviaciones y mejora continua, en los procesos administrativo, financiero y académico. Por tanto, se concluye que las Instituciones de Educación Superior durante las últimas décadas, han modificado su rol social y su modelo académico-educativo. Estos cambios han permitido adecuar las estructuras organizacionales de las Universidades públicas y privadas, a alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales y asegurar su funcionamiento de acuerdo a leyes, normas, reglamentos y políticas internas vigentes
- Pinto, M y Silva, L. (2015) *“Diseño y propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad en el Servicio de Urgencias del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca”* El trabajo, describe y desarrolla un Sistema

de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2000, para el servicio de urgencias del Hospital de Floridablanca. El objetivo general es diseñar y proponer un SGC que garantice un servicio de salud efectivo con alto sentido humano. El diseño metodológico es de tipo descriptivo, tomando la población objeto el servicio de urgencias, utilizando encuestas, entrevistas y observación directa. Como resultado, se describe la situación actual del servicio de urgencias, según los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2000. La situación propuesta, es el diseño y la elaboración de la siguiente documentación: Normatividad legal que debe ser cumplida por las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud(IPS) públicas para el desarrollo de SGC en salud; Validación de elementos estratégicos, diseño de una política y objetivos de calidad que sirvan como marco de referencia para el desarrollo de la gestión; estructura documental que defina el contenido y características del sistema de gestión de calidad; mapas de procesos del hospital y del servicio de urgencias, que ilustren su interacción y secuencia; caracterización de procesos del servicio de urgencias; descripción de los procedimientos críticos del servicio de urgencias; entrega a la institución de un documento que contemple la información detallada en este trabajo; por esto, se concluye que el control interno ayuda a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente, proporciona el marco de referencia para la mejora continua y “es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes

interesadas”. Utiliza un enfoque basado en procesos, que se constituye en una forma de articular el conjunto de actividades repetitivas con las que trabaja una organización, para mejorar la calidad.

**b. Nivel nacional**

- Paz, M. (2019) tesis *“El Control Interno de Gestión de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana”* tiene como finalidad proponer un software de Sistema Integrado de Gestión de Calidad de Salud, cuyo objetivo es impulsar el fortalecimiento, actualización e implementación del Sistema de Control Interno de Gestión en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana. Se concluye que este trabajo es útil, porque benefició a las clínicas privadas, que al contar con un sistema integrado de gestión de calidad de salud fuerte en su estructura y al estar involucrado todo el personal de manera consciente y responsable, les permitirá trabajar en un ambiente confiable, en la búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de sus operaciones y la calidad de sus servicios, con un monitoreo eficaz de sus objetivos y metas, preparados para evaluar los riesgos antes que se presenten. En segundo lugar, a los pacientes, cuando los servicios que reciban de las clínicas privadas sean en forma oportuna, transparente y de calidad, gracias a que las clínicas cuentan con procesos y productos de calidad.
- Cruzado, M. (2015) tesis *“Implementación de un Sistema de Control Interno en el Proceso Logístico y su Impacto en la Rentabilidad de la Constructora Rio Bado S.A.C. en el año 2014”* A través de cuadros

analíticos e indicadores se encontró que la pérdida total en el periodo 2013, según el Estado de Resultados, ascendió a S/. 164,034 y la pérdida por la mala organización en el área de logística de la empresa constructora Rio Bado S.A.C. ascendió a S/. 119,025.00 nuevos soles lo cual representa el 73% del total de pérdida de la empresa. Por lo tanto, el nivel de impacto de la implementación del S.C.I. en la rentabilidad es positivo porque con las medidas de control la pérdida en el área de logística se minimizó estableciéndose un costo beneficio de S/58,677.00 nuevos soles. A través de la evaluación realizada mediante cuestionarios y métodos de valuación al sistema de control interno del área de logística, se ha logrado conocer las características y debilidades de la organización, por consiguiente, del resultado obtenido se ha propuesto alternativas para implementar un sistema control interno adecuado, el cual conducirá de manera eficiente y eficaz la operatividad de la empresa que se va a ver reflejada en sus resultados. Los resultados muestran que algunas empresas constructoras no tienen un control de sus procesos logísticos, pues la elevada competencia en el sector construcción hecho que las empresas busquen reducir sus costos, manejando sus recursos de manera inadecuada por no usar herramientas de nueva generación. De acuerdo a ello se ha visto en la necesidad de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar un sistema de Control Interno adecuado para llevar a cabo una buena gestión en el proceso logístico. Para ello compete a los gestores, adecuarse a los cambios y asumir responsabilidades, procurando eficiencia, economía y calidad en su trabajo. Con la propuesta de un Sistema de Control

Interno adecuado como herramienta de gestión aplicado al Área de Logística, se pretende generar un aporte a la empresa, el mismo que conlleve a lograr niveles de eficiencia a la Gerencia haciéndola más competitiva y capaz de afrontar riesgos, cambios y complejidad del mundo actual de los negocios permitiendo de esta manera lograr sus objetivos como organización.

- Rivera, J. (2016) en la tesis “*Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín, 2016*”, La tesis tuvo como finalidad principal determinar la relación entre Sistema de Control Interno y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín en el año 2016, así como dar respuesta a la hipótesis planteada de la existencia de relación significativa entre las variables, para ello se obtuvo una muestra a través del muestro no probabilístico por conveniencia de 21 colaboradores, debido al fenómeno de estudio el tipo de investigación es no experimental y con diseño de carácter descriptivo correlacional. Aplicado los instrumentos de recolección de datos mediante cuestionarios, los datos se procesaron mediante la hoja de cálculo Excel y el programa estadístico SPSS Ver. 21, la prueba de correlación se realizó a través del coeficiente de relación Pearson y se verificó su linealidad al 95% de confianza para el modelo. Se llegó a concluir que existe una alta correlación positiva entre las variables y el coeficiente de determinación (0.790), explicó

que aproximadamente el 79% del Desempeño Laboral de los colaboradores se da por el Sistema de Control Interno del GORESAM, el Sistema de Control Interno fue “Eficiente”, ya que la mayor concentración de respuesta se dio en 9 colaboradores que representan el 43%; el nivel del desempeño laboral de los trabajadores fue “Alto” ya que la mayor concentración de respuesta se dio en 8 colaboradores que representan el 38% del total de la muestra. Por ello, se concluye que es necesario continuar con la implementación del Sistema de Control Interno para de esa manera mejorar los documentos de gestión, directivas, tecnología que permita brindar un mejor servicio a los usuarios.

**c. Nivel local**

- Choez, W. (2017) en la tesis *“El Sistema de Control Interno como Instrumento de Gestión para la Adecuada Toma de Decisiones en la Empresa Servicentro Primavera SRL 2015-2016”* señala que el trabajo tubo como problema de investigación conocer de qué manera el Sistema de Control Interno incide en una adecuada toma de decisiones en la empresa Servicentro Primavera SRL y el objetivo planteado fue: Conocer cómo incide el sistema de control interno en la adecuada toma de decisiones en Servicentro Primavera SRL., El Sistema de Control Interno implantado en la empresa Servicentro Primavera SRL, incide de manera positiva en un 85% de acuerdo al modelo coso en las distintas áreas de la empresa, teniendo aún el 15% por fortalecer debido a que este porcentaje recae en el personal de mantenimiento en la empresa,

notándose la simplificación de procesos. El nivel de aceptación en la empresa por el 85% y mientras que el 15% no, debido al área donde laboran, en SERPRI SRL lo que ha impactado en el endeudamiento para adquisición de unidades de transporte. La metodología empleada consistió en el método dialéctico con miras al desarrollo de la empresa, siempre sujeta al cambio interno en cuanto a las tecnologías de la información, así como también observación, entrevistas, encuestas, análisis documental, la población fue de 33 trabajadores al igual que la muestra. Los resultados obtenidos indican que el sistema de control interno implantado en Servicentro Primavera SRL incide positivamente para la toma de decisiones gerenciales.

Se concluye que para implementar y corregir deficiencias se revisó las políticas, prácticas, procedimientos en el proceso contable para su posterior registro, identificar las condiciones con que opera el sistema de control interno actual, determinar como el sistema de control interno influye de manera oportuna para la toma de decisiones gerenciales, identificar los procesos de revisión contable oportuna para el adecuado registro contable. Entre el año 2015 y 2016, se han tenido buenas decisiones financieras con respecto a la adquisición de leasing financiero y la decisión de fortalecer el sistema de control interno debido a que crece el volumen de operaciones en la empresa cada año.

- Rodríguez, C. (2016) en la tesis *“El Sistema de Control Interno en la Gestión de las Empresas Constructoras del Distrito de Cajamarca,*

2016” señala que en el afán de lograr alcanzar sus objetivos, las organizaciones establecen un mínimo de control en sus actividades operativas; sin embargo, muchas veces estas son dirigidas por gestores que olvidan la importancia de contar con las capacidades requeridas, y a pesar de las buenas intenciones que tengan al querer realizar por sí mismos el control de las actividades y la gestión en sus negocios, siempre será necesaria e importante la intervención técnica en tales aspectos. Esta investigación determinó la influencia del sistema de control interno en la gestión de las empresas constructoras del distrito de Cajamarca. Para hacerlo, se elaboró una encuesta que fue aplicada a 18 empresas constructoras, con ello se pudo describir su situación actual. Así, se evidenció que 13 empresas constructoras no cuentan con un sistema de control interno. Además, la escala de Likert evidencia que las empresas constructoras poseen un sistema de control interno y gestión empresarial relativamente eficiente; no obstante, cuentan con una considerable ineficiencia en esos aspectos. Por último, el coeficiente de correlación de Pearson indica relación positiva entre las variables en estudio, pues  $0 < r < 1$  ( $r = 0,432$ ); asimismo, el contraste de hipótesis, muestra un  $t$ -Student = 4.44 deduciéndose que 4.44 es mayor que el valor crítico al 99% = 2.567, revelando que el Sistema de Control Interno influye en la Gestión de las empresas constructoras del distrito de Cajamarca.

Se concluye que en muchas empresas constructoras del distrito de Cajamarca no se cumplen con los manuales procedimientos de la



organización, ya que no cuentan con un plan estratégico establecido; por lo cual la consecución de sus obligaciones y responsabilidades se realizan a la deriva.

- Cacho, E. (2017) tesis “*Evaluación del sistema de gestión de la calidad en admisión de consulta externa del Hospital Regional Docente Cajamarca y su Incidencia en la Satisfacción del Paciente, 2015*” señala que las numerosas quejas del paciente que son evidenciadas en el libro de reclamaciones, son muestra que el Sistema de Gestión de Calidad presenta deficiencias que afecta a la satisfacción del paciente y por ende a la imagen del Hospital Regional Docente Cajamarca, la investigación precisa la entrega de citas a pacientes asegurados y particulares, la gestión de las historias clínicas, la recepción de documentos de pacientes asegurados, sello de recetas de pacientes asegurados para la obtención de su medicamento; para ello se utilizó el método deductivo-inductivo con un diseño no experimental de corte transversal, para ello se utilizó dos grupos independientes: el primer grupo corresponde a 30 encuestados para analizar la variable Sistema de Gestión de la Calidad y es aplicado a jefes/encargados de oficinas que están ligados al proceso de admisión de consulta externa, el segundo grupo corresponde a 96 encuestados para analizar la variable satisfacción del paciente aplicado a pacientes atendidos , 2015.

Se concluye que el Sistema de Gestión de calidad incide en la satisfacción del paciente en admisión de consulta externa del Hospital Regional Docente Cajamarca en forma positiva.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. El enfoque tradicional del sistema de control interno en la administración pública**

Desde los años 80, la eficiencia ha sido uno de los principios en los que se han basado muchos de los elementos más notables de la llamada “nueva gestión pública”, en los que se ha apoyado la mayor parte de los cambios producidos mundialmente en la Administración Pública. Disponer de recursos necesarios y administrarlos de forma óptima, en contextos de reducción de costos y sistemas presupuestarios de fuertes restricciones de los déficits públicos o con estrategias de déficit cero, al tiempo que procurar una mayor calidad de servicios y prestaciones al ciudadano, junto al avance de las tecnologías de la información; han supuesto una auténtica modificación en las prácticas administrativas y gerenciales de la mayor parte de las organizaciones públicas. Para diagnosticar los avances conceptuales o prácticos del “control interno”, se debe tener en cuenta la evolución del Public Management, que señala algunas de las principales líneas de avance en el desarrollo de dicho concepto (Ramiro, 2005)

- Cada vez se utilizan más en la gestión las tecnologías de la información, ya que su desarrollo es crecientemente de gran potencialidad.

- El uso de Internet y el establecimiento de las Intranet ocupan un papel fundamental en la gestión y para la mejor transferencia del conocimiento y la mejora continua basada en las mejores prácticas.
- Las organizaciones se estructuran atendiendo a procesos de mayor delegación, responsabilidad y externalización.
- La dirección de personas y el desarrollo y gestión de sus competencias, son subsistemas de gestión de recursos humanos cada vez más importantes.
- La rendición de cuentas y la transparencia administrativa es una mayor exigencia de la ciudadanía y usuarios de los servicios públicos
- La responsabilidad por la gestión desarrollada y la utilización eficiente de los recursos públicos son cada vez más principios de funcionamiento a cumplir y de los que cabe exigir su cumplimiento.

Efectivamente, la administración ha evolucionado, en consecuencia, las prácticas de “control interno” también, al tiempo que la conceptualización que del mismo se tiene hoy, difieren bastante de las líneas más tradicionales que se conocen en la Administración Pública. Así, referirse hoy al “control interno” implica necesariamente la referencia al “control de gestión” y a las funciones gerenciales en las organizaciones públicas modernas que afectan a los valores, a la cultura administrativa y a las propias prácticas de “control interno” de las organizaciones públicas, en el contexto de los procesos de reformas y modernización. (Ramiro, 2005)

### **2.2.2. Teoría de la gestión**

La primera teoría de la gestión integral apareció alrededor de 1920, fue Drucker quien a mediados de los años 50 empezó a vislumbrar y transmitir el valor de los trabajadores en las empresas. En un momento de la Era Industrial en que las empresas se consideraban máquinas de generar beneficios y sus trabajadores personajes que deberían ser eliminado por automatizaciones más baratas y eficientes. Drucker empezó a hablar de las empresas como comunidades humanas y de los trabajadores como activos esenciales que había que respetar.

Drucker fue quien introdujo el concepto del trabajador del conocimiento en los años 70. Trabajadores cuya aportación especial es el conocimiento al final de su carrera, se centró más en el estudio de la gestión personal que en la gestión empresarial. Se dio cuenta de que la autogestión sería totalmente necesaria para los trabajadores del conocimiento del siglo XXI. Decía que, dado el aumento de la longevidad del ser humano y de cada vez más insegura situación de los empleos, los individuos debemos ser conscientes de cuáles son nuestros valores y nuestras fortalezas, que podemos aportar, y cómo podemos mejorar nuestras fortalezas, que podemos aportar, y cómo podemos mejorar nuestro rendimiento.

### **2.2.3. Teorías administrativas**

La palabra “administración” viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), significa entonces, aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro. La administración, a través del tiempo y con la aportación de diversos autores, se ha ido perfeccionando, los países, la tecnología, las organizaciones y los procesos han

evolucionado de tal manera, que, sin una administración adecuada a estos cambios, los países no se desarrollarían, las empresas no podrían subsistir y el avance de la tecnología sería más lento. (Oliveira, 2002).

**a. Teoría de la administración científica:**

Denominada “Taylorismo” basado en las observaciones directas de Frederick Taylor sobre los empleados en las áreas de trabajo. Considerado padre de la administración moderna, define a la administración como la colaboración que se da entre el recurso humano y la maquinaria para crear valor. Según Taylor (1969) el mayor desarrollo económico es a través del trabajo eficiente y productivo; hace énfasis a la importancia de los principios básicos administrativos que deben regir en toda organización, dichos principios, según él, se basan en el enfoque científico y son:

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración: de tal manera que se pudiera determinar el mejor medio para realizar cada tarea.
- La selección de trabajadores: para que cada trabajador fuera responsable de la tarea para cual tuviera más aptitudes.
- La educación y desarrollo del trabajador de forma científica
- La cooperación estrecha y amistosa entre trabajadores y jefes: donde el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre jefes y obreros.

Taylor (1969) afirma que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”.

En el proceso administrativo dentro de la institución deben existir ciertas etapas para desarrollar cualquier tipo de trabajo, los cuales son:

- **Planeación:** reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.
- **Preparación:** seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado; además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- **Control:** para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.
- **Ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

**b. Teoría Neoclásica de la Administración (Koontz, 2008)**

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica corresponde: a la teoría clásica maquillada, ecléctica, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas. El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.

- Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
- La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas.
- La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.

### **Principales características de la teoría neoclásica (Larrea, 2010)**

- **Énfasis en la práctica de la administración:**  
La teoría neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.
- **Reafirmación relativa de los postulados clásicos:**  
La teoría neoclásica es casi una reacción a la gran influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones. Dado que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en su sitio, retoman gran parte del material desarrollada por la teoría clásica, lo redimensionan y lo

reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad, y departamentalización. Puesto que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en el lugar preciso, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual, para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza de nuevo la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización. (Levy-Leboyer, 1992).

- **Énfasis en los principios generales de la administración:**

Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones, definiendo la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. Los principios de administración más utilizados son: (Machuca, 2009)

- En cuanto a los objetivos: Los objetivos de la empresa y sus departamentos deben ser definidos y establecidos claramente por escrito. La organización debe ser sencilla y flexible.



- En cuanto a las actividades: Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse, tanto como sea posible, al desempeño de una función sencilla. Las funciones asignadas a los departamentos deben ser homogéneas para que la operación sea más eficiente y económica.
  - En cuanto a la autoridad: En la organización debe existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo, y de responsabilidad de abajo hacia arriba. La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito. La responsabilidad debe ir siempre acompañada de la correspondiente autoridad. Las autoridades para emprender o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al escenario de la acción. El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
  - En cuanto a las relaciones: El número de subordinados que un individuo puede supervisar con eficiencia tiene un límite. En la organización, cada individuo debe reportarse, aun solo supervisor. La responsabilidad de la autoridad más elevada es absoluta en relación con los actos de sus subordinados
- **Énfasis en los objetivos y en los resultados:**

Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la

existencia y operación de una organización. Si la operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Uno de los mejores productos de la teoría neoclásica es la llamada Administración Por Objetivos (APO). (Medina, 2010)

- **Eclecticismo:**

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como fueron: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy

**Principios básicos de la organización. (Oliveira, 2002)**

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientada a la producción de bienes y servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son: división del trabajo, especialización, jerarquía y distribución de la autoridad y la responsabilidad.

**a. División del trabajo**

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción de bienes debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie pequeñas de tareas. El principio de la división del trabajo comenzó a aplicarse en los obreros por la administración científica, se amplió a las escalas jerárquicas más elevadas de la organización cuando apareció la teoría clásica. La división del trabajo obliga a que la propia empresa se desdoble en tres niveles administrativos que conforman el aparato administrativo necesario para dirigir la ejecución de tareas y operaciones: a) nivel institucional, compuesto por los dirigentes y directores de la organización; b) nivel intermedio, conformado por los gerentes y c) nivel operacional, formado por los supervisores de la institución. (Oliveira, 2002)

**b. Especialización**

La especialización es consecuencia de la división del trabajo: cada cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas. La teoría clásica afirmaba que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permitió incrementar la cantidad y la calidad de la producción. La especialización del trabajo permitió disminuir los costos de producción y aumentar la eficiencia. La simplificación de tareas y la asignación a cada puesto de trabajo de tareas sencillas y repetitivas, redujeron los períodos de aprendizaje y facilitaron la

sustitución de unos individuos por otros, lo cual mejoró los métodos e incentivos en el trabajo y aumentó de modo decisivo el rendimiento de la producción. Los autores clásicos se preocuparon por la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional. (Medina, 2010)

**c. Jerarquía**

En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad, de los cuales los superiores tienen cierta autoridad sobre los inferiores. En otros términos, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo. Según los autores neoclásicos, la autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para conseguir los objetivos previstos por la organización. La autoridad se distingue por tres características: a) la autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. b) La autoridad es aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas. c) La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización; las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base. La responsabilidad, el otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. Según los autores clásicos y

neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque lo que se delega es la autoridad y no sólo la responsabilidad (Machuca, 2009)

**d. Amplitud administrativa**

Como consecuencia del principio de la distribución de autoridad y responsabilidad, los autores neoclásicos analizan la amplitud administrativa (amplitud de mando o amplitud de control), que indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar. Cuando un administrador tiene muchos subordinados, su amplitud de mando es amplia. En la práctica, la amplitud de mando promedio establecida por una organización determina la configuración general de su estructura organizacional. Una amplitud promedio pequeña y muchos niveles jerárquicos, produce una estructura organizacional alta y alargada; por el contrario, una amplitud promedio larga y pocos niveles jerárquicos produce una estructura organizacional aplanada y dispersa horizontalmente. En la actualidad las organizaciones tienden a aplanar y comprimir la estructura organizacional para acercar la base a la cúpula y mejorar las comunicaciones (Machuca, 2009)

**2.3. Marco Conceptual**

**2.3.1. Sistema de control interno**

**A. Antecedentes (Estupiñán, 2015)**

Se piensa que surge como una medida de control; pero no fue sino hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios recién se preocuparon en formar y fortalecer sistemas adecuados de control para la protección de sus intereses.

El Control Interno nació como consecuencia de la evolución tecnológica, el comercio y la economía mundial, A medida que se fueron desarrollando estas variables surgió la necesidad de revisiones independientes a las organizaciones para asegurarse de lo adecuado y fiable de los registros mantenidos por la empresa y la eficiencia de la ejecución de sus operaciones.

Inicialmente el Control Interno no era un término usado por los comerciantes e industriales, debido a que ellos mismos eran los que se encargaban de manufacturar y distribuir los productos terminados en el mercado. Estos comerciantes e industriales conocían a la perfección sus negocios y tenían el control de todas las operaciones ya que se realizaban a pequeña escala y si se originaba algún error, podían conocer inmediatamente sus causas. Como consecuencia de la revolución Industrial, en el siglo XIX, el volumen de los negocios aumentó en todo sentido, por lo tanto, el comerciante e industrial se vio en la imperiosa necesidad de emplear más mano de obra con lo cual optó por delegar parte de sus funciones de control a colaboradores de confianza, pero sin tener la certeza total que estas eran cumplidas eficazmente por carecer de conocimiento y medios técnicos para controlar las operaciones efectuadas.

En lo que se refiere al imperio de los Incas en Perú, los egipcios, la China y las organizaciones mesopotámicas; ya contaban con funcionarios públicos encargados de controlar la gestión gubernamental, para establecer una gestión efectiva, eficiente y eficaz.

La necesidad de un control externo se hace apremiante en Gran Bretaña con la inversión a gran escala y las complejidades administrativas con la denominada Revolución Industrial, con funciones posteriormente denominadas “auditoría”. (Contraloría, 2013).

## **B. Definición, tipos y objetivos del Control Interno**

- **Definición de Control**

El Diccionario de la Real Academia define el control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir. Se establece que el control implica comprobar e inspeccionar, tener dominio o autoridad sobre algo.

El control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos” (Koontz y Heinz, 1994)

En la misma línea, el control como actividad de la administración “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado

y corregir cualquier desviación significativa” (Stephen y Mary, 2009)

- **Tipos de Control (Evangelista, 2015)**

Existen dos tipos de control: el externo y el interno.

- a. Control Externo** Conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos.

- b. 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.

- **Objetivos del Control Interno (Evangelista, 2015)**

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

- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.

- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.



- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía

### **C. Relación del control interno con el ciclo de gestión**

Para que toda institución, empresa, proyecto, programa, entidad, etc. Tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua. Deming (1950) propone un ciclo de mejora continua que consiste en un proceso conformado por cuatro pilares: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), más conocido como el ciclo PDCA, que constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua. Las reglas básicas para la mejora continua que motivan el enfoque PDCA son:

- a.** No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO
- b.** No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO
- c.** No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO
- d.** No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO

**D. Importancia del control interno en las organizaciones:**

Para entender la importancia del control interno en las instituciones, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Servin, 2019).

Usualmente las pequeñas y medianas organizaciones no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas. (Servin, 2019)

Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la institución, entre otros. (Servin, 2019)

Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación, la envergadura de la organización no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, debido a que en organizaciones donde existe un solo dueño, que

toma las decisiones, participa en la operación y cuenta con un sistema contable, de la misma forma debe contar con un sistema de control interno, adecuado al tamaño y actividades de la organización. (Servin, 2019)

Contar con un sistema de control actualizado en las áreas básicas de la institución, permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones, así como facilitar que las auditorias tanto de gestión como financieras sean efectivas. (Fuentes, 2012).

Finalmente, el control interno en las instituciones es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; debido a que una institución que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una institución que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo. (Fuentes, 2012).

### **2.3.2. Definición de sistema**

Conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir con condiciones tales como:

- a.** El desempeño de cada una de las partes que conforma el sistema afecta la totalidad del conjunto.

- b. El desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del sistema son interdependientes.
- c. Ninguno de los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos independientes.

De ello se desprenden dos propiedades esenciales:

- a. Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del sistema
- b. Cada sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Así, cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del sistema y, por lo tanto, se pierde su esencia. Un punto clave de esta concepción es la relación de dependencia entre las diferentes partes del sistema, y entre éste y el ambiente que lo rodea.

#### **2.3.2.1. Definición de sistema de control interno.**

Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. En otras palabras, el Sistema de Control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes que lo conforman solo afecta al siguiente, sino que es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los

demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Fuentes, 2012).

De ahí la importancia de entender que el Sistema de Control Interno es un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización se comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye positivamente a alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestos en cada una de las áreas, para que consecuentemente, pueda cumplir los fines de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas. (Fuentes, 2012).

#### **2.3.2.2. Dimensiones y principios del sistema de control interno**

El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes funcionales y diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.

A continuación, se describe cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno con sus principios asociados, a partir del Marco Integrado de Control Interno (COSO, 2013).

##### **a. Ambiente de Control**

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto cargo de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera.

Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno.

El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

Dentro del ambiente de control existen algunos factores que facilitan un adecuado sistema de control interno, estos son:

- **Integridad y valores éticos**, referidos a juicios de valor que han de traducirse en estándares de comportamiento que reflejen la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos
- **Incentivos y tentaciones**, los individuos pueden comprometerse a actos deshonestos, ilegales o no éticos simplemente porque sus organizaciones les otorgan fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. Esto puede deberse por ejemplo a la presión para lograr objetivos de desempeño no realistas, particularmente en relación a resultados a corto plazo, a recompensas de elevado desempeño.
- **Proveer y comunicar orientación moral**, la forma más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético a través de la organización es por medio del ejemplo. Hay que

influir a que los empleados imiten a sus líderes. Hay que tener en cuenta que el buen ejemplo no es suficiente, sino que también es necesario comunicar verbalmente los valores y estándares de comportamiento de la entidad a sus empleados.

- **Compromiso con la competencia**, la competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo del individuo. A menudo hay una compensación entre competencia y costo.
- **Directorio o comité de auditoría**, debido a su importancia, un directorio, junta directiva u órgano similar, activo o involucrado; posee un grado de pericia gerencial y técnica, con una indispensable capacidad intelectual que le permita desempeñar adecuadamente las responsabilidades de gobierno, orientación y vigilancia.
- **Filosofía y estilo operativo de la Dirección**, la filosofía y el estilo operativo de la dirección afectan la forma en que la institución es dirigida, incluyendo los tipos de riesgos aceptados.
- **Estructura organizacional**, esto se refiere al marco dentro del cual son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas las actividades para el logro de objetivos de la entidad. Las cuales están relacionadas explícitamente a la cadena productiva o de valor.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad**, esto implica la transferencia de autoridad y responsabilidades para las

actividades operativas de la entidad. Esto involucra la capacidad entre individuos y equipos para tener iniciativa propia para encarar asuntos y resolver problemas.

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**, esto tiene afinidad con los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia de los recursos humanos. Estas se relacionan con acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección.

#### **b. Evaluación de riesgos**

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra o afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. Comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno. (COSO, 2013)

Los objetivos deben estar direccionados a las siguientes categorías:

- *Objetivos con respecto a operaciones*, estas son referidas a la eficiencia y eficacia de las operaciones de las instituciones. Estas incluyen metas de desempeño y rentabilidad.
- *Objetivos con respecto a la elaboración de informes contables*, contar con información contable oportuna es



primordial para la toma de decisiones, la preparación y publicación de estados contables confiables.

- *Objetivos con respecto al cumplimiento*, Estos objetivos se refieren a la adhesión a leyes y reglamentos aplicables a la institución. Esto depende de la reglamentación externa que impone el estado o algún organismo del mismo.
  
- **Identificación de riesgos**, como ya mencionamos los riesgos son propios de factores internos y externos. Independientemente si los objetivos son explícitos o implícitos, la identificación de riesgos debe ser integral, es decir debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios, entre la entidad y todas las partes externas que sean relevantes, como puede ser los actores de la cadena productiva, accionistas, empleados, clientes, intermediarios, competidores, así como entes públicos y medios de comunicación. Los factores externos que conllevan a riesgos son: los avances tecnológicos que pueden volver obsoleta los activos con los que cuenta actualmente la institución, los cambios en las necesidades o expectativas de los clientes que pueden hacer cambiar la cadena productiva, las recomendaciones del competidor, catástrofes naturales, regulaciones estatales, cambios en la economía (inflación, PBI, tipo de cambio, etc.); que pueden influir en el tipo de

financiamiento, desembolsos de capital y expansión de la institución.

Es necesario hacer un análisis de riesgo para menguar los impactos que se pueda tener en el desarrollo de las actividades institucionales, un primer paso a ello es estimar la importancia de un riesgo, determinar con qué frecuencia o probabilidad se presenta el riesgo, y por ultimo considerar el tipo de manejo y acciones que se deben tener en cuenta.

**c. Actividades de control**

Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas, deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control. Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o correctivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control. Las actividades de control comprenden los principios de desarrollo para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas.

- **Tipos de actividades de control.**

**Revisiones a nivel superior.** Estas, contrastan el desempeño actual con los presupuestos, previsiones, periodos anteriores y las acciones de los competidores. Se hace mejoramiento en los procesos productivos y programas de contención y reducción de costos, para medir el grado en que las metas están siendo alcanzadas.

**Dirección directiva funcional o por actividad.** Es responsabilidad de los gerentes supervisar las actividades de la institución para analizar e inferir sobre los resultados económicos y las metas alcanzadas.

**Controles físicos.** Los activos como el equipamiento, los bienes de cambio, las inversiones, el dinero y otros activos, periódicamente son contados y su resultado es comparado con los importes establecidos en los registros de control.

**Indicadores de desempeño.** Son aquellas actividades de control que resumen un conjunto de datos (operativo o contable) que permiten ver el desempeño y hacer correcciones oportunas de ser necesario. Estas incluyen: variaciones en los precios, en los costos, porcentaje de devoluciones, etc.

**Segregación de funciones.** Lograr una especialización en las labores de los trabajadores es importante, debido a que, dividir funciones permite reducir riesgos de error o acciones incorrectas.

**d. Información y comunicación**

Se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen con el logro de sus objetivos. La administración utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria.

- La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la entidad, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la entidad. Esto permite al personal recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre el hecho que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio.
- La comunicación externa permite la entrada de información relevante desde fuera y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

**e. Supervisión y seguimiento**

Se refieren, al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación. El sistema de Control

Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando. Es importante incorporar mecanismos de evaluación en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora. Las actividades de supervisión del Control Interno comprenden los principios de selección y desarrollo de evaluaciones continuas o periódicas.

### **2.3.3. Gestión**

#### **A. Definición de gestión**

Metcalf (1996 citado en Imbaquingo, 2012) Define a la palabra gestión como asumir responsabilidades para el correcto funcionamiento de un sistema en la administración de recursos, y con ello se debe alcanzar un objeto en el tiempo, además de los costos pre-establecidos.

Pérez (2013), explica que: gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión; (...). El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia. (p.124)

Pérez (2013), ciclo de gestión: se refiere al ciclo de gestión como: “El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (...). Según a qué nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento”. (p.128-129)

## **B. Administración**

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (Münch, 2010).

Koontz, H. (2008) define a la Administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. En el que:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

Si bien es cierto la administración hace posible coordinar y optimizan los recursos de un determinado grupo, y para ello necesita realizar todo un proceso, el cual tiene muchos componentes, los mismos que son mencionados por Hernández, Rodríguez y Jiménez (2006), ellos definen a la administración como una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos de humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.

Sin embargo, se puede aseverar que hay una definición generalizada entre los autores, en el que administración viene a ser el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.



*Figura 1. Proceso Administrativo*

Fuente: Koontz, H. (2008)

### C. Dimensiones de gestión

- **Planeación**

“La planeación es una “... metodología para la toma de decisiones”.

(Bonilla, 2006)

La planeación como un “Instrumento para coordinar todos los esfuerzos a fin de alcanzar objetivos...”. (Bonilla, 2006) y ayuda a decidir en forma anticipada que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quién lo hace”, por lo tanto, planificar es determinar que se va hacer, bajo esa perspectiva, la planificación es un proceso de toma



decisiones y se da de una manera anticipada, antes de que requiera la acción.

- **Organización**

Para Andrade (2005), la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

Según Guerra (s.f.), la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

- **Dirección**

Según Florez (2011), dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales; la relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos, y entender la forma en cómo operan en los diferentes tipos de estructura. En consecuencia, la dirección es una fuerza que, mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización (Florez, 2011).

- **Control**

La palabra “Control” tiene varios significados y, más específicamente, varios sentidos, que son significativos para el análisis, por ejemplo, significa:

- Verificar.
- Regular.
- Comparar con una norma.
- Ejercer autoridad sobre (dirigir y ordenar).
- Limitar o restringir.

Según Derkra, el control es un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. En ese sentido, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Además, el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que

las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas (Derkra C, 2010).

#### **D. Herramientas de gestión**

Las herramientas de gestión, también denominadas por la doctrina como documentos de gestión o instrumentos de gestión, son aquellos documentos normativos que contienen los planeamientos, dirección y desarrollo funcional de las diferentes áreas de una institución.

- a. **La Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General**, su finalidad es establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública, sirva al interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados, y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general.
  
- b. **Reglamento de Organización y Funciones – ROF**. Es un documento técnico normativo de gestión que completa, regula y fija la Estructura Orgánica del área, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales

Es de precisar que el Reglamento de Organización y Funciones constituye la norma administrativa de más alta jerarquía y sirve de base para la elaboración de otros instrumentos de gestión. El ROF determina la estructura orgánica, funciones y composición de sus

dependencias, las relaciones de coordinación y control entre órganos. (Salas, 2015)

Todas las entidades de la Administración Pública deben contar con su respectivo ROF pues se emplea como un instrumento de gestión para establecer los tipos de órganos, los campos funcionales, las atribuciones funcionales, las interrelaciones funcionales, determinar el régimen laboral, el régimen económico financiero y además sirve como instrumento para el proceso de dirección y control. (Vargas, 2015)

El ROF debe estar organizado en una forma sistemática, contener información pertinente, concreta y clara, debe estar redactado en términos de fácil lectura y comprensión, ser impreso para su fácil manejo, su contenido es presentado en títulos, capítulos y artículos (Evangelista 2015).

- c. **Manual de Organización y Funciones - MOF.** Documento normativo que describe las Funciones Específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica, funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal. El MOF es obligatorio para todas las entidades de la Administración Pública.

- d. **Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO.** Es un documento descriptivo y de sistematización normativa de carácter instructivo e informativo, cuyo contenido es el detalle de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones, describe todos los procedimientos administrativos de la entidad, con la descripción, entre otros aspectos cada paso secuencial, área donde se realiza, cargo que actúa en cada paso, forma en que se realizan y los tiempos de ejecución. (Vargas, 2015).

El MAPRO sirve para sancionar a aquellos funcionarios y o servidores públicos que incumplen sus funciones o las cumplen negligentemente, conteniendo el proceso que debe seguirse hasta obtener conclusiones claras sobre el desempeño de los roles que cumplen en los gobiernos locales.

#### 2.4. Definición de términos básicos

*Auditoría interna*, la auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles (Santillán, 2000).

*Comunicación*, conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar los flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y

conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (Fernández, 2005).

**Eficacia**, es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos (Marchesnay, 1993).

**Eficiencia**: La eficiencia es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos o servicios (Fuentes, 2012).

**Gestión**: Conjunto de actividades de dirección y administración de una institución o empresa (Sabino, 1991).

**Liderazgo**: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1992).

**Información**, es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción. No es lo mismo que comunicación, aunque la supone (Paoli, 1983).

***Motivación***, la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona (Bateman y Snell, 2009).

***Productividad***, la productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo (Sabino, 1991).

***Supervisión***, la supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas. (Alvarado 2002).

## **CAPÍTULO 3**

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca, porque permite alcanzar los objetivos planificados.

#### **3.2 Variables**

- Variable independiente: sistema de control interno.
- Variable dependiente: gestión.



### 3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1

*Operacionalización de los componentes de la hipótesis*

<b>Propuesta de un sistema de control interno como herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca</b>					
<b>Hipótesis</b>	<b>Definición conceptual de las variables</b>	<b>Definición operacional de las variables</b>			
		<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>
El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca, porque permite alcanzar los objetivos planificados.	Conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable	Sistema de control interno	Ambiente de Control	Autoridad y responsabilidad	Cuestionario
				Estructura de la organización	
			Ambiente de Control Evaluación de riesgos	Definición de controles	
				Reportes de riesgo del área	
			Actividades de control	Políticas y procedimientos	
				Manuales de Procesos	
			Control periódico		
Información y Comunicación	Información y comunicación				
Supervisión y Seguimiento	Supervisión				

	Proceso por el cual se realizan acciones coordinadas para dirigir y administrar, con el fin de lograr objetivos definidos	Gestión	Planeación	Objetivos alcanzados	Cuestionario
				Metas alcanzadas	
			Organización	Orden	
				Productividad	
				Eficacia	
				Resultados	
			Dirección	Motivación	
				Salarios	
			Control	Tipos de Control	
				Acciones correctivas	

## **CAPÍTULO 4**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Ubicación geográfica**

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Cajamarca, en el área del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación, es una investigación no experimental –transaccional, según los conceptos planteados por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes.

Se denomina investigación transaccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **4.3. Métodos de investigación**

Se utilizó el método deductivo–inductivo: en la primera etapa se identificó, mediante la observación, los principales problemas existentes en el Vicerrectorado Académico y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyeron enunciados que los contienen y se refieran a estos. (Rojas, 2016)

El método Analítico – Sintético: ya que se estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes o dimensiones para estudiarlas en forma individual y luego de forma integral (Álvarez, 2012)

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **Población**

La población motivo de esta investigación estuvo conformado por un total de 26 trabajadores administrativo dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

##### **Muestra**

Debido a la reducida población de la investigación se tomó en su totalidad como muestra.

##### **Unidad de análisis**

- Trabajadores administrativos dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

##### **Unidades de observación:**

- Dimensiones e indicadores del Sistema de Control Interno del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca
- Dimensiones e indicadores de la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

##### **○ Técnicas:**

Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se utilizó como técnica: la encuesta, ya que constituye una técnica básica para la recolección de datos en campo.

- **Instrumentos:**

**Cuestionario,** dicho medio de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio, contiene preguntas de opción múltiple, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que fueron determinadas previamente, es decir, se les presentó a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos, se limitaron a las existentes. El cuestionario permitió estandarizar y uniformizar la información.

**Observación:** esta técnica de investigación nos permitió al momento de verificar el cumplimiento de las funciones, prestar atención el desempeño de las tareas diarias entre otras actividades.

**Análisis Documental:** referida a la literatura que se utilizó, ello significa hacer uso y análisis de documentos y libros referentes a la gestión y sobre el funcionamiento del sistema de control interno en otras organizaciones, así como libros de administración y gestión, de donde se extrajo información para elaborar el marco teórico, elaborando resúmenes de las más importantes teorías que traten sobre los temas que se desarrollarán en la presente investigación.

- **Validez y confiabilidad del instrumento**

**Validez.** El instrumento utilizado en la investigación, fue sometido a juicio de expertos en materia de investigación, donde el cuestionario fue considerado como válido para ser aplicado, los documentos de validación se pueden apreciar en el anexo 04.

**Confiabilidad del instrumento.** El cuestionario fue sometido a prueba piloto con 15 trabajadores administrativos, que sirvieron para ajustar el instrumento de recolección. Obteniéndose un valor de coeficiente Alfa de Cronbach de 0.86, lo que indica que el instrumento es bueno y confiable para ser aplicado.

$$\text{Alfa de Cronbach } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Coefficiente alfa > 0.9 es excelente

Coefficiente alfa > 0.8 es bueno

Coefficiente alfa > 0.7 es aceptable

Coefficiente alfa > 0.6 es cuestionable

Coefficiente alfa > 0.5 es pobre

Coefficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Análisis de la Fiabilidad del Instrumento:

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Observaciones</b>
Sistema de Control Interno	0.83	15
Gestión	0.86	15

Como los índices de Alfa de Cronbach (0.83 y 0.86) es mayor a 0.80, podemos dar fiabilidad al instrumento de medición del Sistema de Control Interno como herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Said y Valencia, (2013), expresa una de las herramientas más utilizadas para la medición de la consistencia en instrumentos de medición y escalas es el coeficiente de alfa de Cronbach. Este indicador se define como un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Así pues, valores más altos del alfa de Cronbach serán un indicador de mayores niveles de relación y por ende de mayor consistencia. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones de las preguntas que hacen parte de un instrumento. En cuanto a su valor, deberá ubicarse por encima del 0.70, ya que para magnitudes inferiores la consistencia interna se considera baja. Por otro lado, los valores por encima de 0.90, pueden estar asociados a inconsistencias por duplicidad. Finaliza comentando que para ser un valor aceptable este indicador debe estar ubicado entre 0.7 y 0.9.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Las técnicas para el procesamiento de la información recolectada fueron básicamente las pruebas estadísticas que cumplen una función relevante, ya que contribuyen a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos obtenidos y establecer las conclusiones a partir de estos. Se ingresaron los datos al programa Excel versión 2013 y se presentan los datos en tablas y figuras con su respectiva interpretación y discusión.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

*Matriz de consistencia metodológica*

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores
<p>● General</p> <p>¿Cómo el sistema de control interno puede ser una herramienta para la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?</p>	<p>● General</p> <p>Proponer un sistema de control interno como herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca, porque permite alcanzar los objetivos planificados.</p>	<p>Sistema de control interno</p>	<p>Es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable</p>	Ambiente de Control	Autoridad y responsabilidad
						Estructura de la organización
						Definición de controles
					Evaluación de riesgos	Reportes de riesgo del área
					Actividades de control	Políticas y procedimientos
						Manuales de Procesos
						Control periódico
					Información y Comunicación	Información y comunicación
					Supervisión y Seguimiento	Supervisión
						Seguimiento
<p>● Específicos</p> <p>- ¿Cuál es la situación actual de gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?</p> <p>- ¿Cuáles son los elementos básicos que debe contener el sistema de control interno necesarios para la gestión en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?</p> <p>- ¿Cuáles son las fases para implementar el sistema de control interno en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca?</p>	<p>● Específicos</p> <p>- Identificar la situación actual de la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p> <p>- Identificar los elementos básicos que debe contener el sistema de control interno necesarios para la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca</p> <p>- Identificar las fases para implementar el sistema de control interno en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca</p>		<p>Gestión</p>	<p>Proceso por el cual se realizan acciones coordinadas para dirigir y administrar, con el fin de lograr objetivos definidos</p>	Planeación	Objetivos alcanzados
						Metas alcanzadas
					Organización	Orden
						Productividad
						Eficacia
						Resultados
					Dirección	Motivación
						Salarios
					Control	Tipos de Control
						Acciones correctivas



## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1. Presentación de resultados

Procesados los datos, teniendo en cuenta el problema formulado, los objetivos planteados y las hipótesis establecidas en la investigación, en el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados del estudio efectuado a una muestra de 26 colaboradores del área del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca

#### A. Variable: Sistema de control interno

- **Dimensión 1: Ambiente de control**

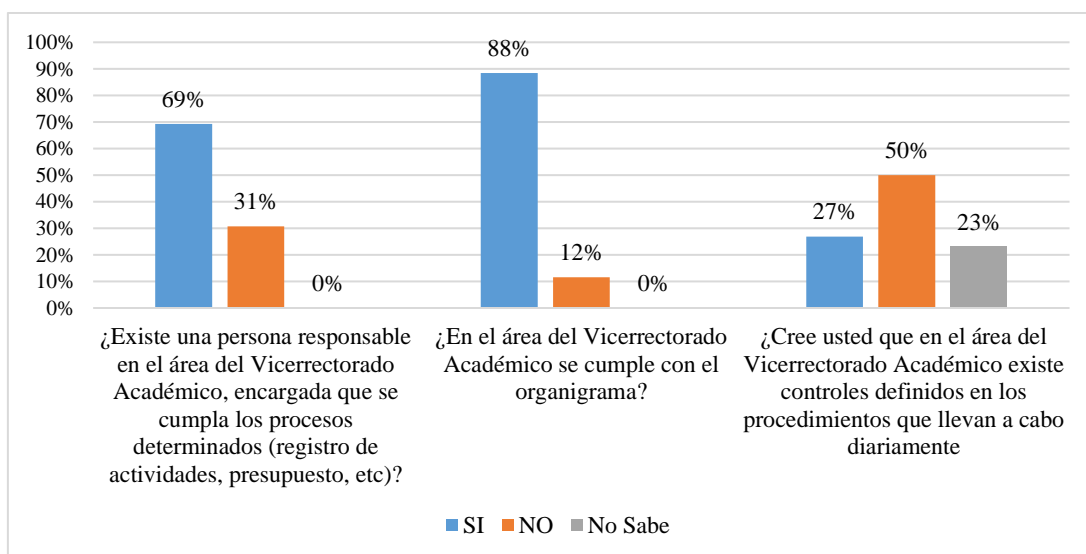


Figura 2. Ambiente de Control

En la figura 2, se puede observar que el 69% del personal considera que los encargados de área son los responsables del cumplimiento de los procesos, mientras que el 31% considera que solo el Vicerrector es el encargado de que se cumplan los procesos determinados. En cuanto al cumplimiento del

organigrama, el 88% considera que, si se respeta las jerarquías y el 12%, opina que No es así. Se considera, además, que solo el 27% opina que existen controles de los procedimientos, mientras que el 50% considera que no y un 23% no lo saben.

“El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.” (Beasley, 2007)

Estupiñán concluye que, “el ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.” (Estupiñán, 2015)

En resumen, el COSO, determina este componente como principal que permite “evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto a los controles internos y su importancia en la entidad.

### **Elementos que determinan el ambiente de control:**

#### **1. Integridad y valores éticos**

“La integridad y los valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la institución, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la

administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También comprenden la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo. (Beasley, 2007) Es decir, esto contribuye a tener una comunicación más fluida en la práctica interviniendo los valores éticos y la integridad de su personal. Así también, siendo el ejemplo para los colaboradores y que estos no realicen actos que no están de acuerdo con la política de la institución.

## **2. Compromiso con la Competencia**

Es reconocer la competencia o capacidad profesional en los cargos asignados bajo su responsabilidad. Beasley menciona que el compromiso de competencia comprende “la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios.” (Beasley, 2007)

Es necesario buscar personal competente, que sea capaz de realizar las tareas del área con la mejor predisposición para el trabajo, así resolver los problemas de la institución y mejorar los procesos con los conocimientos que los caracterizan.

## **3. Participación del consejo directivo**

Son los encargados de diseñar, implementar y ejecutar las políticas y procedimientos de la entidad. Beasley, “el consejo directivo delega responsabilidad del control interno a la administración, su

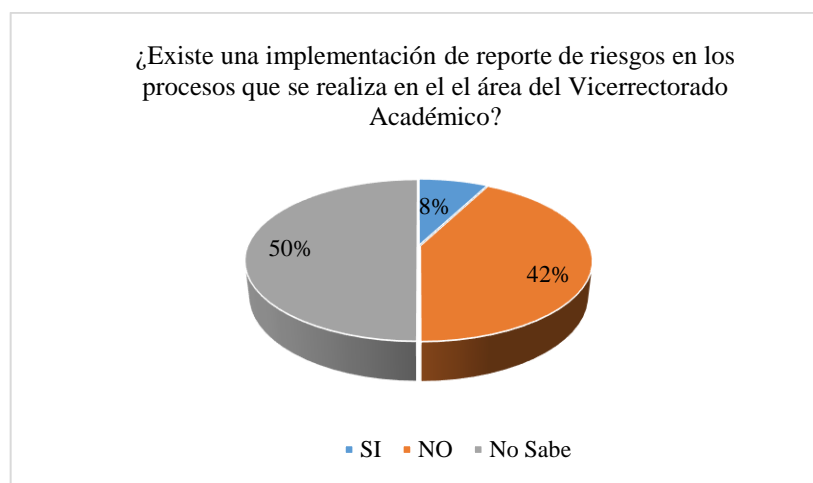
responsabilidad es proporcionar habitualmente evaluaciones del control interno establecido por la administración. (Beasley, 2007)

El consejo directivo tiene el rol fundamental de facultar responsabilidades a los diferentes encargados de área, para que estos a su vez cumplan con las responsabilidades y objetivos pactados.

#### 4. Filosofía y estilo operativo de la administración

Según la filosofía y estilo operativo de la administración, Martínez “afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido. (Martínez, 2014)

- **Dimensión 2: Evaluación del riesgo**



*Figura 3. Evaluación del Riesgo*

En la figura 3, se observa que el 50% considera que Si existe una implementación de reporte de riesgos sobre procedimientos que puedan ser

un riesgo para el área y la institución, mientras que el 42% considera que NO y el 8% No saben.

Cada institución se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. (Contraloría, 2013).

### **Objetivos de la evaluación de riesgos**

Para Estupiñán (2015) “La importancia que tiene este componente en cualquier institución es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporciona una base sólida para cada control efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.”

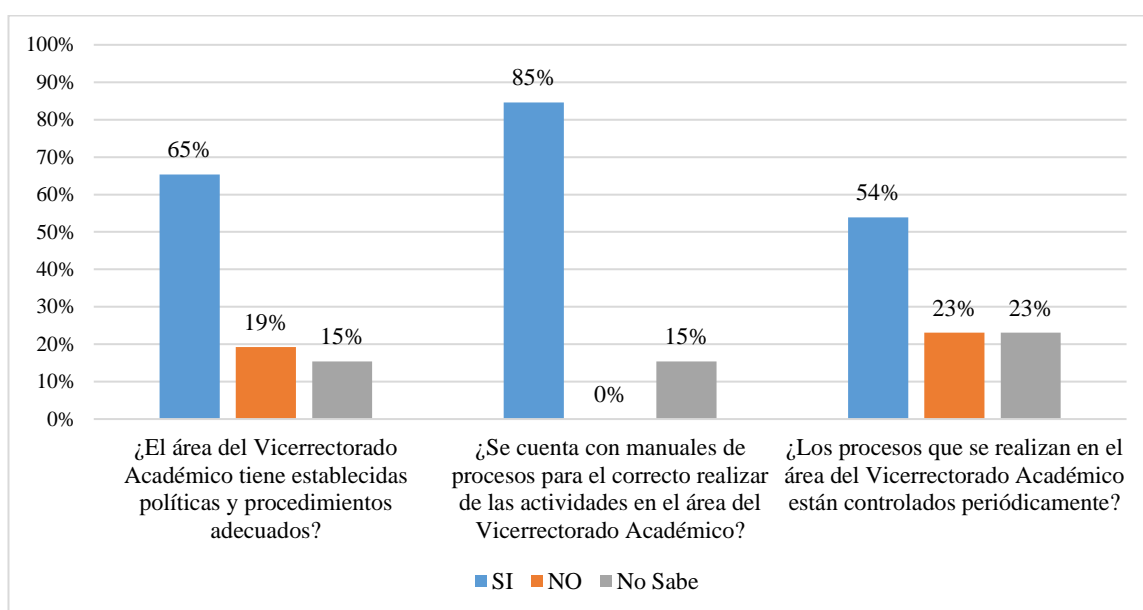
Las categorías de los objetivos son los siguientes:

- Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración
- Objetivos de Operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la institución
- Objetivos de la información financiera: Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

La evaluación de riesgos es una parte fundamental para la implementación y evaluación de control interno, ya que nos permite identificar áreas de alto riesgo donde se debería poner más énfasis para así poder mitigar los riesgos implementando controles que nos permitan

tener una mejor gestión en la parte administrativa y operacional de la compañía. Es importante, que se implementen reportes de riesgo en el área de Vicerrectorado académico que nos ayuden a formalizar los procesos y mitigar los riesgos que se presentan en el área.

- **Dimensión 3: Actividades de Control**



*Figura 4. Actividades de Control*

En la figura 4 se observa que el 65% indica que Si se tienen políticas y procedimientos adecuados, los que indicaron No (19%) y No Sabe (15%), fue por el desconocimiento o la falta de difusión de los manuales que maneja la institución y el área. Así mismo, el 54% considera que “Si” se lleva un control de las actividades del área, ya que se desarrollan reuniones mensuales con los encargados, sin embargo, el 23% opina que NO se siente el control de actividades.

Según Beasley, “las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para

abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de una entidad.” (Beasley, 2007).

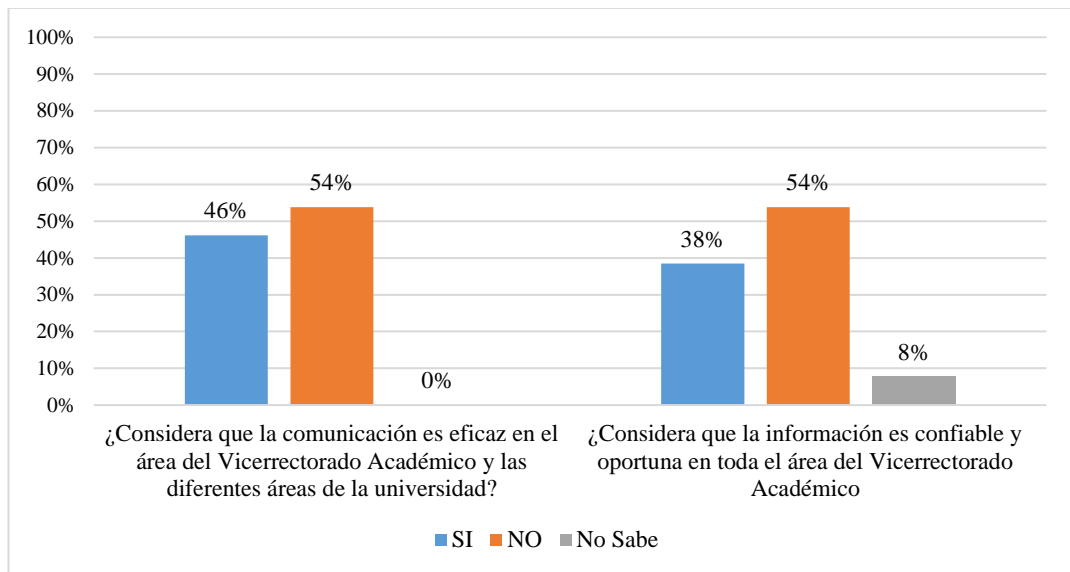
Las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen:

- Separación adecuada de las responsabilidades
- Autorización adecuada de las operaciones y actividades
- Documentos y registros adecuados
- Control físico sobre activos y registros

De acuerdo a Lybrand, concluyen que “aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan diversas áreas. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías. De este modo los controles operacionales también pueden contribuir a la fiabilidad de la información, los controles sobre la fiabilidad de la información pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así sucesivamente.” (Lybrand, 1997)

Es decir que las actividades de control que desarrollemos en una institución nos permitirán una mejora en la gestión, debido a que los procesos no solo comprometen un área específica sino todas las áreas de la entidad, ya que se encuentran relacionadas para desarrollar las actividades.

- **Dimensión 4: Información y Comunicación**



*Figura 5. Información y Comunicación*

En la figura 5 se observa que el 54% señala que la comunicación no es eficaz, mientras que un 46% opina lo contrario, así mismo un porcentaje igual de 54% opina que la información no es confiable ni oportuna, mientras que el 38% opina que Si la información es confiable y oportuna y un 8% no sabe

Beasley: “el sistema de información y comunicación es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la institución y mantener la responsabilidad por los activos relacionados.” (Beasley, 2007)

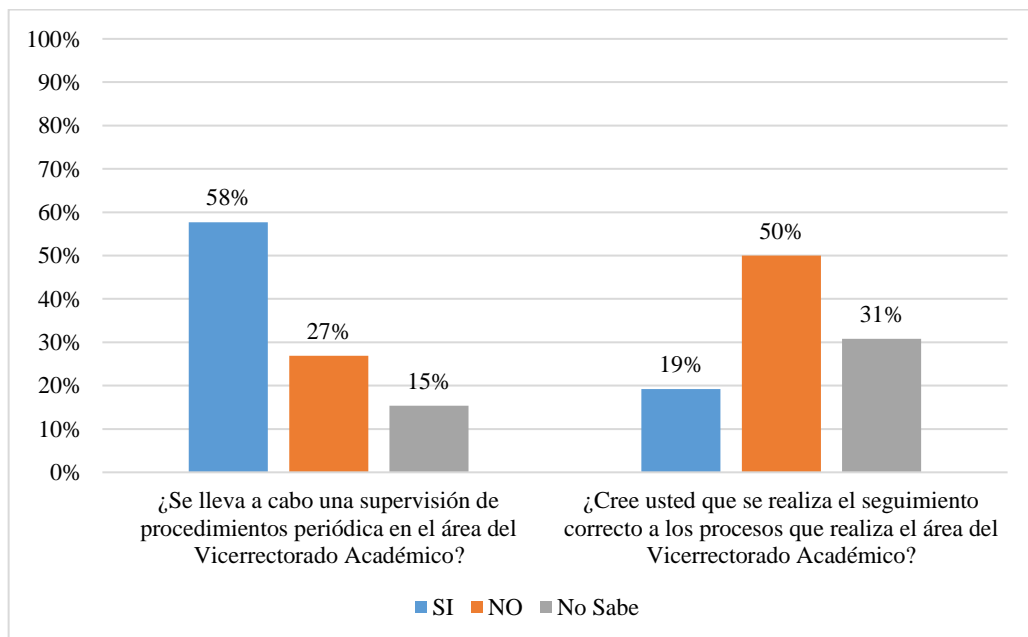
Contraloría. (2013) “La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes de control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a



través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la institución. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.”

Es importante que en la institución exista una buena comunicación y un trato horizontal entre todas las áreas y puestos, esto ayuda a facilitar que la información sea eficaz y llegue en el momento idóneo para que los procedimientos sean efectivos y estén bien implementados.

- **Dimensión 5: Supervisión y Seguimiento**



*Figura 6. Supervisión y Seguimiento*

En la figura 6 se observa que un 58% considera que “Si” se lleva a cabo una supervisión periódica en el área, mientras que un 27% No se lleva a cabo la supervisión de procedimientos y un 15% No sabe. Hecho contrario sucede con el seguimiento, ya que el 50% considera que No se realiza el correcto

seguimiento de los procesos y solo el 19% considera que Si, mientras un 31% no sabe.

Beasley, señala “el monitoreo se refiere a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.” (Beasley, 2007)

Por lo tanto, se puede mencionar, que los procesos de control interno deben ser evaluados periódicamente y que permiten informar a los directivos las deficiencias que se detectaron y dar recomendaciones para mejoras futuras.

Para un adecuado monitoreo se deben tener las siguientes reglas:

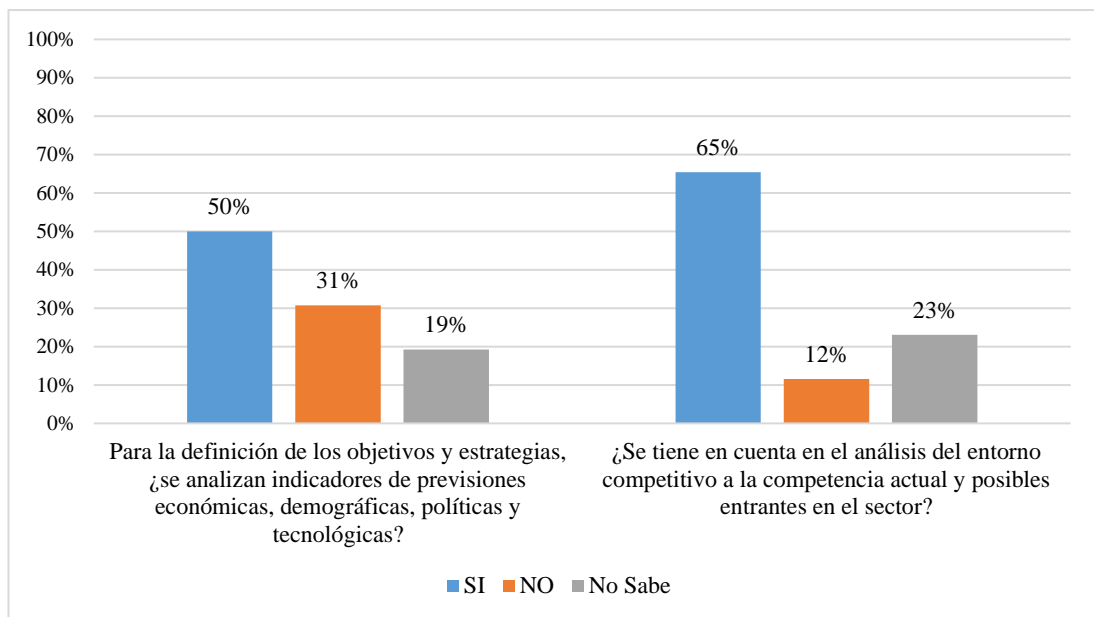
- El personal debe obtener que el control interno está funcionando correctamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Si son adecuadas efectivas y confiables las actividades del departamento de auditoría interna.

“El proceso de gestión de riesgos corporativos debe monitorearse a través de los componentes con el fin de identificar su efectividad” (Sandoval y Ávila, 2013), y para demostrar dicha efectividad se debe implementar actividades de monitoreo continuo que se realizara durante el curso normal que realizan las

operaciones y también evaluaciones puntuales que deben ser realizadas por personal que no es el responsable directo del desarrollo de las actividades con el área interna o externa.

## B. Variable: Gestión

- **Dimensión 1: Planeación**

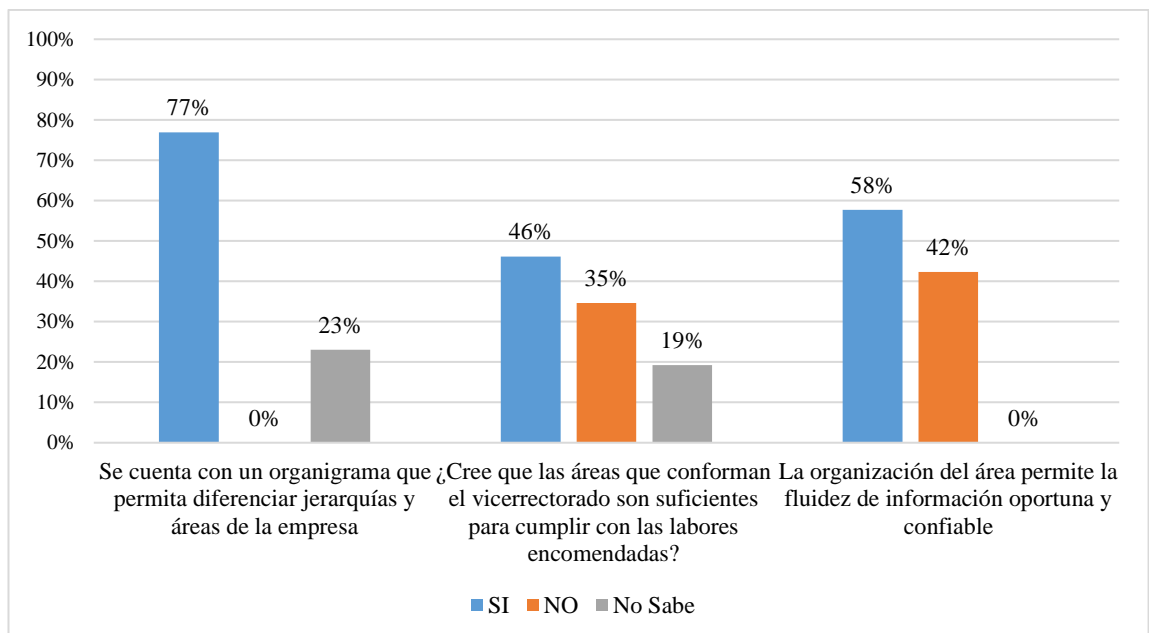


*Figura 7. Planeación*

En la figura 7, podemos observar que un 50% manifiestan que Si, para la definición de los objetivos y estrategias, analizan indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas; asimismo, 31% piensan que NO se analizan estos indicadores y un 19% son totalmente indiferentes ante esta situación. Es interesante notar que de alguna forma la mayoría percibe que toma en cuenta la coyuntura económica como social para decidir trazarse objetivos empresariales, sin embargo, no se debe ser indiferente con aquellas personas que se han involucrado o por desinterés, no observan la importancia de este aspecto.

Es evidente que la mayoría de personal administrativo el 65% señala la importancia que tiene para ellos conocer y saber lo que sucede en su entorno respecto a tener en cuenta en el análisis del entorno competitivo a la competencia actual y posibles entrantes en el sector. Este contexto es importante, ya que todos los colaboradores deben estar vigilantes de lo que sucede a su alrededor, pues de esa forma logran ser más competitivas, permitiéndoles permanecer en el mercado con mayor solidez.

- **Dimensión 2: Organización**



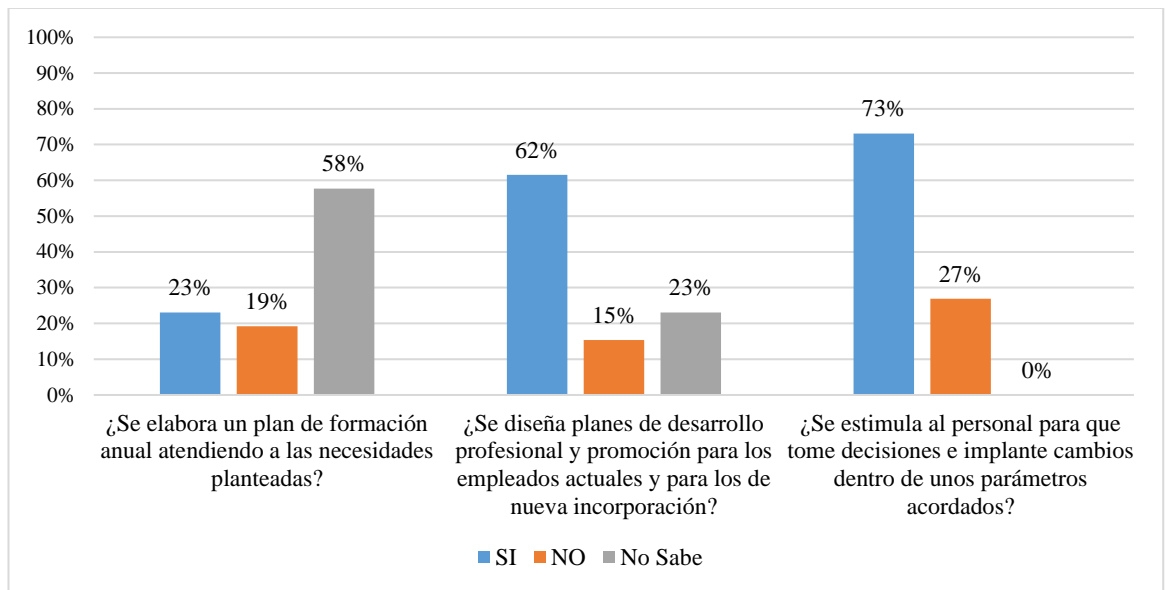
*Figura 8. Organización*

En la figura 8 se observa que el 77% tiene conocimiento que existe un organigrama para el área del vicerrectorado, mientras que el 23% no sabe. Así también el 46% consideran que las áreas existentes en el vicerrectorado son suficientes, mientras que un 35% señala que no son suficientes y un 19% indica no saber. En cuanto a la fluidez de información oportuna y confiable, solo el 58% considera que Si y el 42% opina que No.

Es importante contar con jerarquías en la empresa, las mismas que hacen posible su correcto funcionamiento, pues los trabajadores saben cuáles son las funciones que les corresponde en las actividades de la empresa, asimismo ayuda a la empresa a analizar la organización existente y encontrar posibles fallos en la asignación de las funciones de sus empleados, pudiendo corregirlos eficientemente. Contar con un organigrama en la empresa facilita la visión de la organización de la empresa, pues cada trabajador se desempeña en una determinada tarea para la que está especializado, eso es lo que se llama la división del trabajo. (Estupiñán, 2015)

Gerenciar correctamente una empresa es una labor agotadora que implica mucha responsabilidad, pues las decisiones del gerente se reflejarán en los resultados que la empresa alcance, por ello es importante que se cuente con información oportuna y confiable, no solo a nivel externo, sino a nivel interno de la empresa. Esta situación es mejor cuando se hace un adecuado control interno en la empresa, sin embargo, eso muchas veces no sucede, haciendo que cada vez los responsables de la empresa no tomen las mejores decisiones en beneficio del negocio. (Estupiñán, 2015)

- **Dimensión 3: Dirección**



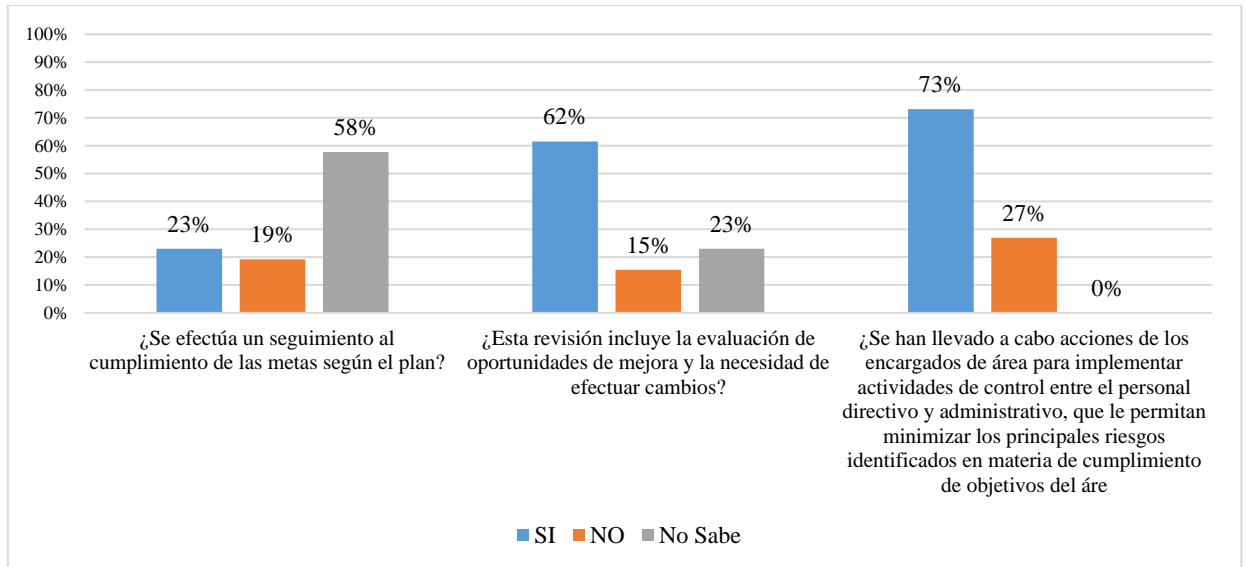
*Figura 9. Dirección*

En la figura 9 se observa que el 58% no sabe si se elabora un plan de formación anual, mientras que el 23% considera que “Si” y un 19% considera que No, en cuanto a si se diseñan planes de desarrollo y promoción para los empleados actuales y nuevos, el 62% señala que Si, mientras que un 23% señala no saber y un 15% indica que NO. Ante la pregunta de si se estimula al personal a tomar decisiones e implementar cambios según los parámetros, el 73% señaló que Si y el 27% que No

Una institución que sabe bien lo que desea alcanzar en el futuro se traza objetivos y metas, los cuales muchas veces se acompañan de un plan de formulación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos. Este plan contempla la contratación de personal calificado y profesionales del sector. Este contexto evidencia la intención que tienen las instituciones por encaminar sus actividades, sin embargo, solo es una intención, pues muchas de ellas carecen de un plan de formulación anual, estrictamente hablando, ya

que a menudo se basan en algún instrumento administrativo para realizar sus actividades. (Drucker, 2005)

- **Dimensión 4: Control**



*Figura 10. Control*

En la figura 10, el 58% señala no saber si se efectúa un seguimiento al cumplimiento de metas, el 23% considera que Si se realiza el seguimiento por el personal involucrado y un 19% señala que No. En cuanto a si la evaluación incluye la evaluación oportuna de mejora, el 62% señala que Si, el 23% indica no saber y el 15% manifiesta que NO. En cuanto a la implementación de actividades de control para minimizar riesgos el 73% señala que Si, mientras que el 27% indico que No.

Gestionar una institución requiere de hacer posible una interrelación de pasos, tareas y tomar decisiones que afectarán el desempeño del negocio, pues encaminan a sus trabajadores para realizar un buen trabajo. Toda esta situación requiere de las buenas prácticas realizadas por el control interno de la institución y, claro está, que, si no se cuenta con un control interno definido,

esto va a tener consecuencias negativas para el accionar de la institución.  
(Estupiñán, 2015)

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

En estos últimos tiempos las instituciones se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las casas de estudio que tienen el reto de formar profesionales competentes por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales.

De allí, que actualmente las universidades requieren del establecimiento de un sistema de control interno, que favorezca la calidad educativa en la comunidad, para beneficio de todos los actores que la integran.

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, así como los objetivos propuestos con anterioridad, se puede evidenciar que el personal administrativo del área del Vicerrectorado académico tiene desconocimiento sobre el control interno de sus actividades; es decir, la situación de sus actividades es casi improvisada. Muchas de ellas carecen de un plan estratégico administrativo, así como de los principales instrumentos administrativos encargados de dirigir y establecer las funciones para cada uno de los trabajadores. Asimismo, no llevan a cabo una buena evaluación tanto administrativa como económica, pues la mayoría de responsables de áreas encuestadas solo usan la observación como forma de evaluar el trabajo administrativo, es decir, mientras vean que el área cumpla con sus funciones, para ellos les resulta satisfactorio, presentándose con ello una suerte



de conformismo respecto a su accionar. Esta situación hace que la institución no se desarrolle competentemente y se quede encasillada en un solo mercado.

Muchas instituciones del mismo rubro cuentan con mecanismos para evaluar riesgos administrativos, algo que está estrechamente ligado con el control interno, puesto que este busca verificar el logro de los objetivos de la administración (Estupiñán, 2015); asimismo velan por que todas las operaciones realizadas en la institución sean registradas adecuadamente. Ante todo ello, se evidencia que en el área de Vicerrectorado académico no se cuenta con un área de control interno, es decir, no cuentan con un sistema de control interno que les ayude a controlar eficientemente sus actividades, lo cual explicaría, sobremanera, el deficiente servicio que proveen a sus usuarios. En ese sentido, los factores de riesgo que más afectan a el área de Vicerrectorado, están ligados a las fallas en los procesos administrativos, la falta de instrumentos que establezca las funciones para cada empleado y la falta de supervisión y evaluación de las actividades que realiza el área, al no contar con los mecanismos para evaluar el funcionamiento administrativo, pues como lo indica Santillán (2000), el Control Interno es parte de la función administrativa y que permite comprobar la efectividad de la planificación, organización, integración de los recursos humanos y dirección; resultando ser imprescindible para realizar el análisis comparativo de lo logrado, y en base a los resultados proponer nuevas metas, cambiar estructuras, capacitar al personal y tomar una serie de medidas y decisiones con el objetivo de alcanzar niveles superiores.

En concordancia con el objetivo general y la hipótesis, los resultados evidencian que el área de Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca

no cuenta con un sistema de control interno, específicamente para controlar los riesgos tanto administrativos como de la competencia de instituciones privadas; asimismo no cuentan con la implementación de planes estratégicos especializados para guiar las actividades realizadas por el personal.

El control interno es un vehículo indispensable para que las actividades de cualquier institución se desarrollen eficientemente, aunque los resultados de la encuesta muestran que el área de Vicerrectorado Académico cuenta con un organigrama, la mayoría desconoce su existencia. Así mismo consideran que no existe un correcto establecimiento de objetivos o planes corto y largo plazo o si existen, no son oportunamente comunicados ni difundidos a todo el personal, para que refuercen las acciones y tareas que realiza cada persona, por lo que se observa que el trabajo es mecánico. Esto mismo se observa en la tesis de Cruzado (2015) que señala que, por la elevada competencia, se busca reducir costos, manejando los recursos de manera inadecuada por no usar herramientas de nueva generación, por lo que se señala la necesidad de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar un sistema de Control Interno para llevar a cabo una buena gestión. Al igual que Pinto y Silva (2015) se concuerda que con la implementación del sistema de control interno se pretende generar un aporte al área, el mismo que conlleve a lograr niveles de eficiencia haciéndola más competitiva y capaz de afrontar riesgos, cambios y complejidad del mundo actual de los negocios permitiendo de esta manera lograr sus objetivos como organización.

Con el contraste de hipótesis, donde se determina que el sistema de control interno es una herramienta de gestión, es que se acepta la hipótesis de la presente investigación. Sabiendo que existe tal influencia y notando a partir de la encuesta

aplicada, donde se evidencia que la mayoría del personal administrativo desconocen los planes y mejoras planteados que las ayude a mejorar las acciones y actividades, registros, políticas, normas, métodos y procedimientos dentro del área, es de total importancia que los responsables del área tomen las acciones necesarias que las ayude a mejorar; puesto que, según el informe COSO (2013), el control interno es un proceso, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos, compuesto por una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios. Por ello es que el área de Vicerrectorado necesita contar con un sistema de control interno que priorice el control de las actividades administrativas, con ello conseguir alcanzar los objetivos y metas que se hayan trazado.

En una situación de recesión como la que se vive, se tornar completamente competitivo, con ello, muchas instituciones privadas que representan nuestra competencia, eventualmente van a intentar “robar mercado”

### 5.3. Contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado,

#### 1. Establecimiento de la hipótesis estadística

H0: El sistema de control interno No es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca”

H1: El sistema de control interno Si es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca”

#### 2. Nivel de significación: $\alpha = \text{alfa} = 0.05$

#### 3. Regla de decisión

El valor de la tabla se halla en una distribución Chi-cuadrado con 4 grados de libertad y una confiabilidad de  $(1 - \alpha)$ .

Como se puede observar en la figura 11. Si  $T < \chi^2_{(r-1)(c-1);(1-\alpha)}$ , es decir si  $T < 9.49$  no se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario si se rechaza.

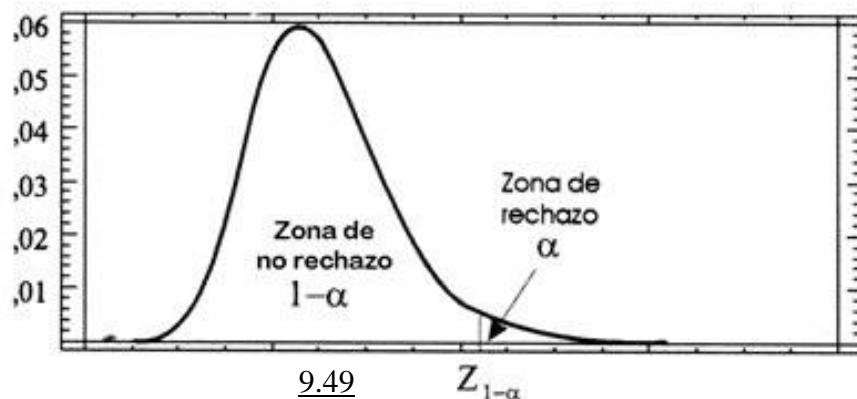


Figura 11. Toma de decisión

**4. Estadística de prueba:** T = Prueba Chi-cuadrado con 4 grados de libertad.

Donde r representa el número de filas y c el número de columnas

$$T = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$\text{Donde : } e_{ij} = n p_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c p_{ij} = 1$$

**5. Cálculos:**

A partir de las tablas de contingencia para las frecuencias observadas y frecuencias esperadas calculamos el estadístico T para las nueve celdas de frecuencias

Tabla 3

*Tabla de contingencia. Frecuencias observadas*

Tabla de Contingencia: El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca				Frecuencias Observadas
Sistema de Control Interno	Gestión			
	Si	No	No sabe	
Si	16	0	0	16
No	0	6	0	6
No Sabe	0	0	4	4
	16	6	4	26

Tabla 4

*Tabla de contingencia. Frecuencias esperadas*

Tabla de Contingencia: El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca				
Sistema de Control Interno	Gestión			Frecuencias Esperadas
	Si	No	No sabe	
Si	9.846	3.692	2.462	16.000
No	3.692	1.385	0.923	6.000
No Sabe	2.462	0.923	0.615	4.000
	16.000	6.000	4.000	26.000

Tabla 5

*Tabla de contingencia. Chi-cuadrado*

Tabla de Contingencia El sistema de control interno es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca				
Sistema de Control Interno	Gestión			Chi-cuadrado
	Si	No	No Sabe	
Si	3.846	3.692	2.462	10.000
No	3.692	15.385	0.923	20.000
No Sabe	2.462	0.923	18.615	22.000
	10.000	20.000	22.000	52.000

## 6. Conclusión:

Con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución Chi-cuadrado con 4 grados de libertad se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo  $T = 66.00$  cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir se rechaza  $H_0$ : El sistema de control interno **No** es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca”.

Asimismo, el p-value = 0.0000 (menor al valor alfa =  $\alpha$  = 0.05) que corrobora la decisión tomada.

## CAPÍTULO 6

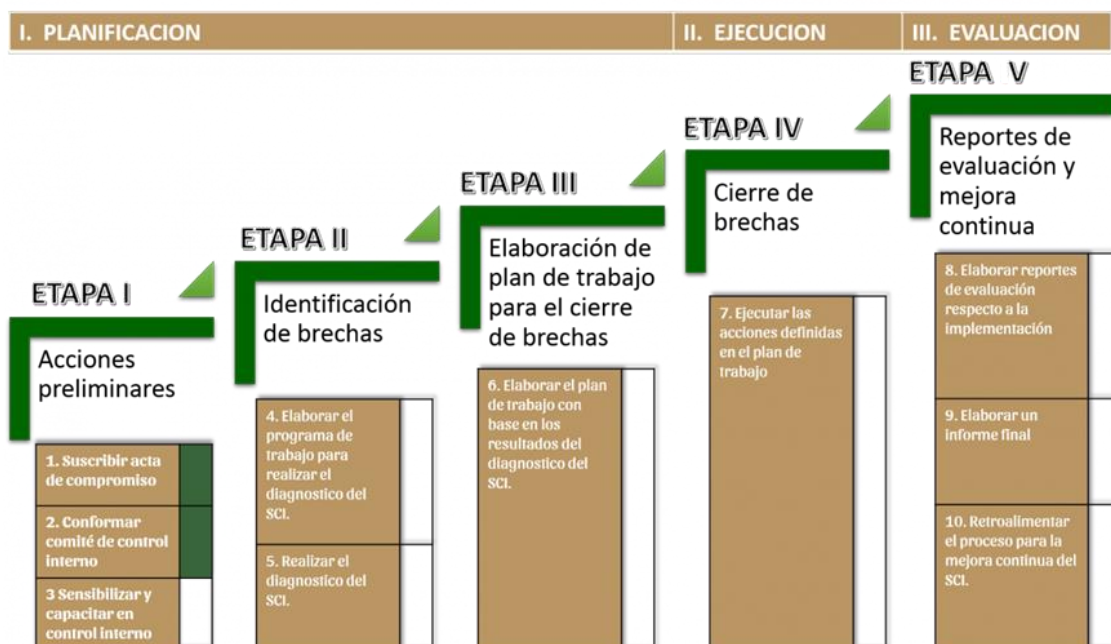
### PROPUESTA

#### 6.1. Propuesta de lineamientos

##### A. Introducción

El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia, que nos permite identificar y prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción. Con ello, la gestión pública será más eficiente y transparente para brindar mejores servicios a los ciudadanos.

##### B. Modelo de implementación



*Figura 12. Modelo de Implementación*

Fuente: Modelo de Implementación del SCI en las entidades del Estado.



## **C. Roles**

### ➤ Entidad Pública

- Los directivos de las entidades deben diseñar, implementar y supervisar el sistema de control interno en la institución.
- Todos los trabajadores de las instituciones públicas deben ejercer el autocontrol diario y reportar los problemas en las operaciones y acciones que realizan; así como propuestas de solución y mejora.

### ➤ Contraloría General de la República

- Dictar la normativa que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

### ➤ Sistema Nacional de Control

- Evaluar el control interno en las entidades del Estado.

## **D. Objetivos**

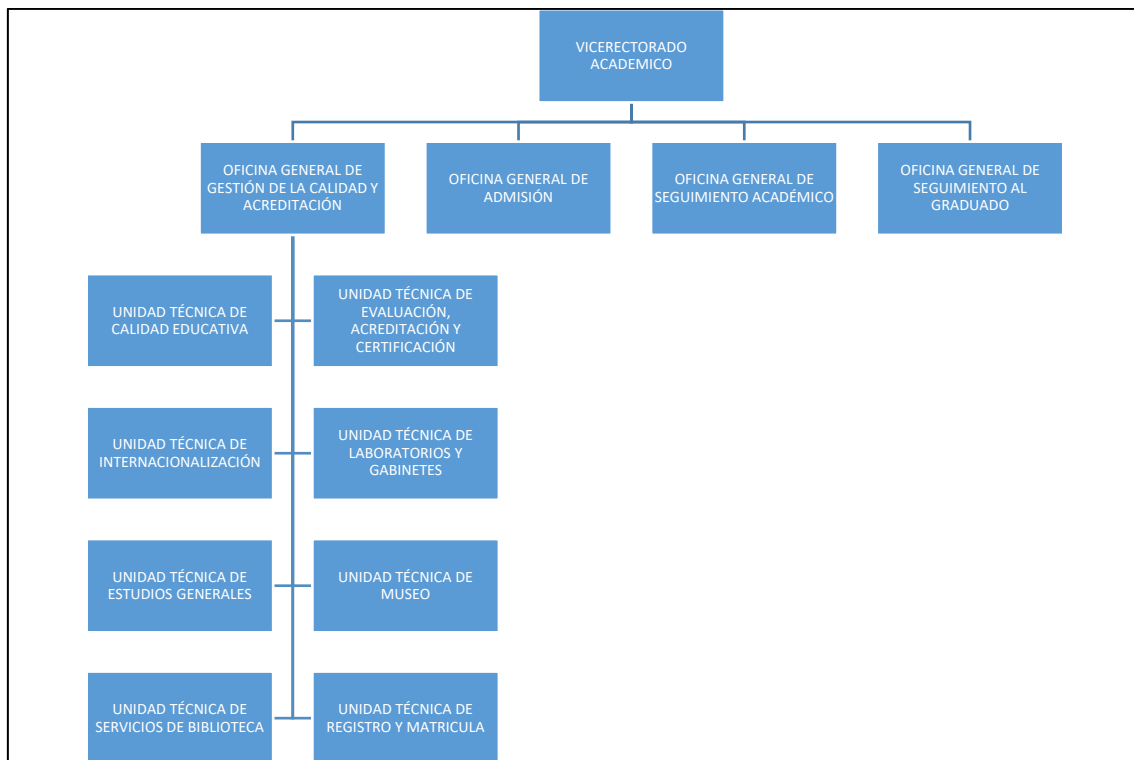
- Evitar y prevenir riesgos de pérdidas o consecuencias negativas.
- Facilita el acceso a la disponibilidad de información para poder realizar una buena rendición de cuentas.
- Busca cumplir con las normas, leyes y reglamentos ya que promueven el respeto de ellas.

## **E. Beneficios**

- Promueve y optimiza la eficiencia, eficacia y transparencia de nuestro trabajo.

- Permite contar con información confiable en el momento que sea necesario.
- Permite el cumplimiento exacto de las normas.
- Cuida los recursos y bienes del estado que se han confiado.
- Fomenta la práctica de valores que ayudan al crecimiento como personas y profesionales.
- Facilita una rendición transparente y clara de las actividades realizadas.

## F. Organigrama Estructural



*Figura 13.* Organigrama del área de Vicerrectorado Académico

Fuente: MOF de la Universidad Nacional de Cajamarca

## **G. Misión**

Universidad dedicada a la formación integral de profesionales, gestores de conocimiento, a través de la investigación científica, tecnológica y humanística, comprometidos con los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales con responsabilidad social.

## **H. Visión**

- Universidad, acreditada e internacionalizada en la formación de profesionales íntegros de alta calidad.
- Realiza investigación científica y tecnológica interdisciplinar, orientada al desarrollo sostenible, con énfasis en tema socio-ambiental.
- Involucrada en los procesos de desarrollo social, regional y nacional.

## **I. Política de Calidad**

La UNC tiene, además, con el Plan de Gestión de Calidad Institucional UNC al 2021, aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario, el cual contiene las actividades orientadas a incrementar la formación académica y el presupuesto requerido. Para tal fin ha establecido una Oficina General de Calidad Educativa y Acreditación Universitaria.

### **Lineamientos de política institucional.**

#### **a. En docencia a nivel de pregrado y posgrado**

1. Evaluar y estructurar currículos integrales, flexibles y bajo el enfoque de competencias, que responda a las necesidades de la sociedad y a la normatividad universitaria vigente.

2. Contribuir al Mejoramiento continuo del desempeño docente y estudiantil.
3. Reducir el ausentismo docente, desarrollando acciones de participación académica para fortalecer la especialización y el trabajo interdisciplinar.

**b. En investigación**

1. Actualizar a la docencia y estudiantes en temas de investigación formativa, básica y aplicada.
2. Promover la producción científica, humanística y tecnológica para aportar a la solución de los problemas de la sociedad, implementando un programa de incentivos a la productividad.

**c. En extensión universitaria**

1. Ejecutar programas de extensión que respondan a las necesidades de la sociedad y promuevan su desarrollo, considerando la factibilidad de ejecución por cada Carrera Profesional.
2. Diseñar y financiar proyectos de innovación académica interdisciplinar donde participen docentes y estudiantes de las Carreras Profesionales.
3. Gestionar financiamiento de proyectos bajo los criterios de pertinencia, fortalecimiento académico e impacto social.
4. Mejorar la Imagen Institucional de la UNC a través de mecanismos efectivos de comunicación e interacción permanente entre la universidad y la sociedad civil, organizaciones y otras instituciones.

**d. En desarrollo estudiantil**

1. Mejorar la atención del estudiante bajo un enfoque integral y preventivo, para mejorar su desempeño y elevar su calidad.
2. Establecer el asesoramiento en las áreas académica, vocacional, personal y social del estudiante, contribuyendo al mejoramiento continuo de su desempeño.
3. Promover la actuación del estudiante como gestor del talento y conocimiento, dirigida al desarrollo de competencias profesionales acordes con las necesidades del entorno.

**e. En formación de los recursos humanos**

1. Contribuir al mejoramiento del perfil del docente universitario, capaz de investigar e innovar, con habilidades pedagógicas y usando TIC en su desempeño.
2. Fomentar una cultura de la autoevaluación basada en la reflexión permanente sobre el desempeño y necesidades de cambio.
3. Promover el desarrollo de capacidades de liderazgo en el personal docente y administrativo.

**f. En servicios académicos**

1. Fortalecer en forma permanente el acceso a la información científica, humanística y tecnológica.

2. Fortalecer el uso de tecnologías educativas digitales en el proceso de enseñanza- aprendizaje.
3. Mejorar y simplificar los procesos de gestión académico-administrativa para lograr estándares de calidad.
4. Desarrollar una cultura de mejora continua en la comunidad universitaria para alcanzar estándares de calidad que aseguren el licenciamiento institucional y acreditación de las unidades académicas.

## 6.2. Mejora continua del sistema de control interno – planeación

El diagrama de mejora continua del Sistema de control interno permite identificar los procesos claves, áreas de apoyo y la influencia del entorno



Figura 14. Mejora Continua

### 6.3. Flujograma de trabajo en equipo para la mejora continua – dirección

El flujograma de trabajo en equipo para la mejora continua es una herramienta para la dirección, ya que necesitamos motivar al personal e involucrarlos en las tomas de decisiones

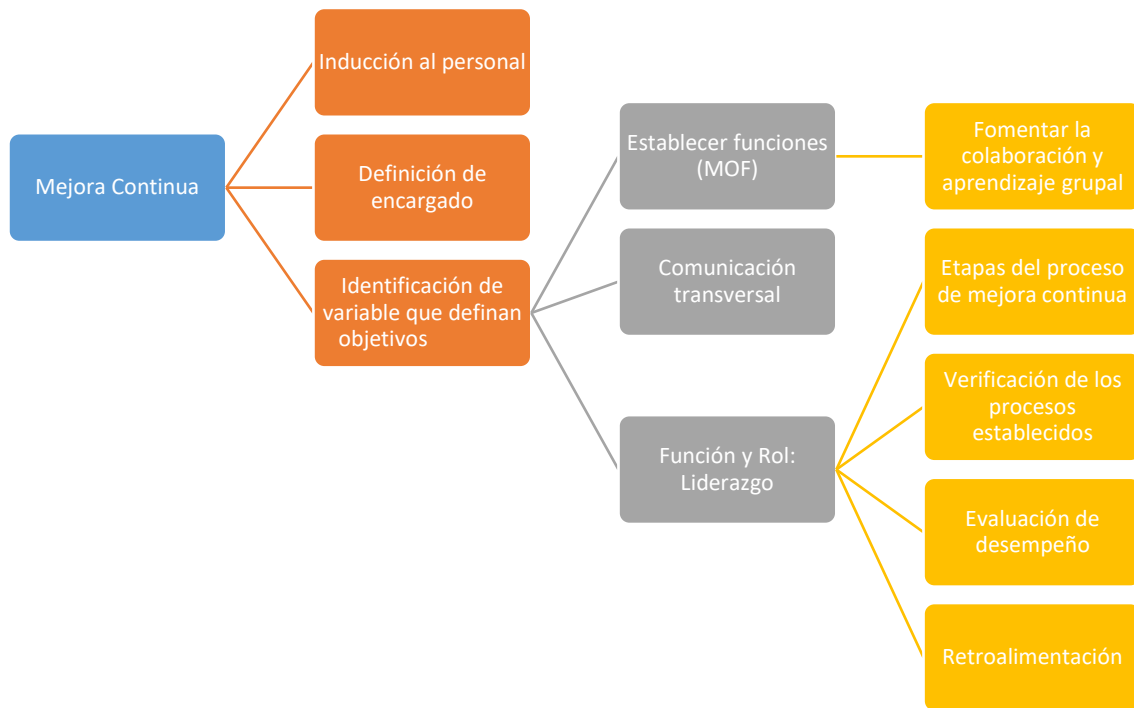


Figura 15. Flujograma

## 6.4. Control y seguimiento

Tabla 6

### *Evaluación del desempeño laboral*

Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del Personal						
Área:						
Personal Evaluado:			Cargo:			
Fecha de Evaluación						
Área de Desempeño	1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy Alto	Puntaje
<b>Utilización de Recursos:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para su desempeño						
<b>Calidad en el trabajo:</b> Realiza sus funciones de acuerdo a los requerimientos de la institución						
<b>Entregas oportunas:</b> Entrega su trabajo en la programación adecuada						
<b>Responsabilidad:</b> Realiza sus funciones sin que requiera supervisión y control permanente						
<b>Cantidad de trabajos realizados:</b> Relación entre el trabajo realizado y el tiempo utilizado						
<b>Conocimiento de sus funciones:</b> Aplica destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones						
<b>Compromiso con el área:</b> Asume y transmite el conjunto de valores de la institución						
<b>Relaciones Interpersonales:</b> Tiene buena relación con sus compañeros no solo de su misma área, sino que puede establecer comunicación y llevarse bien con cualquier persona en la institución						
<b>Iniciativa y Proactividad:</b> Resuelve imprevistos y mejora procedimientos						
<b>Confiabilidad:</b> Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información						
<b>Colaboración:</b> Cooperación con sus compañeros cuando se lo solicitan						



## CONCLUSIONES

Tomando en cuenta el análisis realizado a las variables objeto de estudio, y desde los resultados obtenidos, se ha determinado, para el caso del área de Vicerrectorado Académico de la Universidad nacional de Cajamarca, el sistema de Control Interno es una herramienta para mejorar la gestión.

Esta afirmación la sustentamos en los resultados de la prueba Chi-cuadrado aplicado a las variables, con una confiabilidad del 95 por ciento, con 4 grados de libertad ( $t = 9.49$ ), por lo tanto, se acepta la H1: El sistema de control interno SI es una herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca”. Asimismo, el  $p\text{-value} = 0.0000$  (menor al valor alfa =  $\alpha = 0.05$ ) que corrobora la decisión tomada.

- a. Se observa que la situación actual de la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca existen deficiencias en cuanto al control de las actividades que se realizan, ya que se percibe que no se trabaja bajo un plan mensual o anual que los involucre, señalando que las dimensiones como: ambiente de control (que se cuenta con un organigrama y encargado del área, pero no se lleva un control de procedimientos); en cuanto a la evaluación de riesgos el 50% indica que No existe una implementación de reporte de riesgos en los procesos; las actividades de control se indica que se cuenta con el MOF, pero las actividades sin una adecuada supervisión pues si se realizan controles, pero no a todos los involucrados y no se les indican las medidas correctivas que se realizaran; en cuanto a la información y comunicación se considera que ambas son ineficaces y poco confiables (54%); finalmente la supervisión y seguimiento se realiza esporádicamente sin ninguna programación y no se realiza el seguimiento correcto a los procesos, lo cual genera incertidumbre y desmotivación en el personal

- b.** Los elementos básicos que debe contener el sistema de control interno necesarios para la gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional de Cajamarca están señalados en el modelo de implementación.
  
- c.** La implementación consiste en tres fases (Planificación, Ejecución y Evaluación) las cuales están divididas en 5 etapas (acciones preliminares, identificación de brechas, elaboración de plan de trabajo para el cierre de brechas, cierre de brechas, reportes de evaluación y mejora continua), difundir el organigrama, así como la misión, visión y políticas de calidad de la institución, como parte de la planeación se realizó el diagrama de mejora continua del Sistema de control interno que permita identificar los procesos claves, áreas de apoyo y la influencia del entorno, se elaboró el flujograma de trabajo en equipo para la mejora continua como una herramienta para la dirección, ya que necesitamos motivar al personal e involucrarlos en las tomas de decisiones, en el control y seguimiento de plantea el formato de evaluación de desempeño laboral que permita retroalimentar las competencias que se encuentren bajas o muy bajas del personal.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Vicerrectorado Académico implementar el sistema de control interno para mejorar la gestión de una de las áreas principales de la Universidad Nacional de Cajamarca, buscando la concientización y compromiso de todo el personal. Es necesario que el área reconozca los errores en cuanto a la implementación de las políticas de control, las cuales deben permitir minimizar los riesgos del día a día al que están expuestos los procesos. Además, es importante la capacitación especializada al personal, debido a que la mayoría de ellos han desarrollado sus conocimientos y habilidades de forma empírica, realizando actividades de acuerdo a criterio propio, el cual no siempre es el adecuado.
- Se recomienda que los lineamientos propuestos en el presente trabajo de investigación establecidos para la Oficina del Vicerrectorado Académico, deben ser ejecutados en forma coordinada con la implementación del control interno a nivel de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Se recomienda que, la implementación de la propuesta descrita en la presente investigación, debe estar sujeta al control de implementación establecido por la Contraloría General de la República mediante RC N° 130-2020-CG, que modifica la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado".
- Se recomienda a la Oficina General de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, tome parte de la ejecución de la presente propuesta de implementación de un sistema de control interno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2002). *Supervisión educativa. Teoría y práctica*. Lima, Perú. Editorial Spellman.
- Álvarez, F. (2012). *Orientación educativa y tecnologías de la información y comunicación*. Eduforma. Sevilla.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía (3° ed.)*. Lima, Perú: Editorial Andrade.
- Beasley, A. A. (2007). *Auditoría, un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Bateman, T. S. y Snell, S.A. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición. México. Pearson Prentice Hall.
- Bonilla, M.; Molina, J. y Morales, F. (2006). *Planificación: concepto e importancia*. Recuperado de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos>
- Cacho, E. (2017) *Evaluación del sistema de gestión de la calidad en admisión de consulta externa del hospital regional docente Cajamarca y su incidencia en la satisfacción del paciente, 2015*, Programa de Maestría, Sección Planificación para el Desarrollo, Mención Dirección de Proyectos, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca- Perú
- Cambier, E. (2015) *Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna*, Universidad de Sevilla, Programa de Maestría. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/32856/Tesis%20Enrique%20%20%20Cambier%20evaluaci%F3n%20Cumplimiento%20Control%20Interno%20dpto%20Registro.pdf;jsessionid=67093EE55D3ECE346974B2E29B363B76?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. México. D. F. Editorial Mc Graw Hill.

- Choez, W. (2017). *El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera SRL 2015-2016*, Programa De Maestría, Ciencias Económicas, Mención Auditoría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú
- Contraloría. (2013). [http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf). Obtenido de Contraloría General de La República:[http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- COSO. (2013). *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Cruzado, M. (2015) *Implementación de un Sistema de Control Interno en el Proceso Logístico y su Impacto en la Rentabilidad de la Constructora Rio Bado S.A.C. en el año 2014*, programa de pre grado, Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú
- Deming, W. Edwards. (1950). *Calidad, Productividad y competitividad, La Salida de la crisis*. Madrid, España: Editorial de Santos S.A.
- Derkra, C. (2010). *El control como fase del proceso administrativo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administra>
- Drucker, P. (2005) *Concepto de la corporación* (publicado en 1949) Introducción, pp. V-vi, en Sloan, Alfred P. (1964), McDonald, John, ed., *Mis años con General Motors*, Garden City, Nueva York: Doubleday
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Evangelista, J. (2015). <http://myslide.es>. Obtenido de <http://myslide.es/documents/documentos-de-gestion-docentejose-luis-evangelista-aliaga.html>
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*, 2ª. ed. Colombia. Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Florez, R. (2011). *Teoría de dirección organizacional* Recuperado de: [http://catedradireccionycontrol.blogspot.pe/2011/03/teorias-de-direccion\\_29](http://catedradireccionycontrol.blogspot.pe/2011/03/teorias-de-direccion_29)
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Garrido, B (2011) *Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*, tesis de pre grado, Universidad de los Andes, República Bolivariana de Venezuela obtenido de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.p>
- Guerra, A. (s.f.). *Cambio, organización y entorno*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/>
- Hernández, R.; Fernández, C; Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Abril. Iztapalapa. México, p 839.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1994) *Administración, Una perspectiva global*, México. McGraw Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*, México D.F. McGraw Hill Interamericana,

- Larrea J (2010). *Descifrando el Enigma de la Innovación*, en “Harvard Deusto Business Review”, McGraw Hill Interamericana, Vol. 196.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Díaz de Santos, Madrid, McGraw Hill Interamericana,
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno COSO*. New York: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Machuca, A. (2009) *Las organizaciones del siglo XXI: apuntes de administración general*, Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: San Marcos, 2009.
- Marchesnay, M. (1995): *Essai de Taxonomie des axes de recherche en management stratégique*. Papier de recherche. ERFI. Montpellier.
- Martínez, S. J. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Málaga - España: IC Editorial.
- Medina, A. (2010) *Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos para el Desempeño Eficaz en Empresas Industriales de Cali*, Colombia, en “Estudios Gerenciales”, Vol.26 (115).
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, Pearson educación, p. 318 y 320.
- Norma Internacional de Auditoría – NIA (2009). *Evaluación de Riesgo y Control Interno*. España. Sección 400 párrafo 8-9-10 y 13.
- Oliveira, R (2002). *Teorías de la administración*, México, DF: Thomson Learning,
- Paoli, J.A. (1983). *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. (3ª ed). México, D.F., Trillas: México.

- Paz, M. (2009) *El Control Interno de Gestión de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana*, Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Sección Postgrado, Lima – Perú obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/f>
- Pinto, M. y Silva, L. (2015) *Diseño y propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad en el Servicio de Urgencias del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca* Universidad Industrial de Santander, sección posgrado, Facultad de Salud, Bucaramanga – Colombia
- Ramiro, A. (2005) *El control interno: enfoque tradicional en la evaluación y consideración imprescindible en la gerencia pública moderna*”, España. Obtenido de <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/sequence=1&iid=y>
- Reglamento de Organización y Funciones – ROF (2014) obtenido de <http://transparencia.unc.edu.pe/Documentos/ObtenerArchivo?codigo=0000000321>
- Rivera, J. (2016) *Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín, 2016*, Escuela de Posgrado César Vallejo, Tarapoto – Perú <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UC>
- Rodríguez, C. (2016) *El Sistema de Control Interno en la Gestión de las Empresas Constructoras del Distrito de Cajamarca, 2016*, Programa De Maestría, Ciencias Económicas, Mención Administración y Gerencia Empresarial, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú
- Rojas, R (2016). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, editorial Plaza y Valdés, 2016.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas. Ed. Panapo,



- Salas, M. (2015). <http://salasmacchiavello.blogspot.pe>. Obtenido de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/reglamento-deorganizacion-y-funciones.html>
- Sandoval, A. y Ávila, M. (2013). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos*. Bogotá - Colombia: Universidad Externado de Colombia
- Santillán, J. (2000). *Auditoría interna*. Tercera edición. México. Pearson Educación.
- Servin, L. (2019) *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Gerente de Auditoría Deloitte LATCO Latin American Countries Organization- Paraguay *obtenido de* <https://www2.deloitte.com/py/es/108pinión-control-interno-empresas.html#>
- Stephen P. y Mary C. (2009) *Administración* (10ed). México. Pearson.
- Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11° ed.). México: Herrero
- Vargas, R. (2015). <http://es.slideshare.net>. Obtenido de [http://es.slideshare.net/consultoriauniversidad/documentostecnicos-normativos-de-gestion-institucionalpresentation?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/consultoriauniversidad/documentostecnicos-normativos-de-gestion-institucionalpresentation?next_slideshow=1).



## ANEXO 01

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”

Agradecemos su colaboración en la investigación:

Por favor, siga Ud. Las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta Realizar la valoración de acuerdo a los siguientes valores:

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Neutral (3) En desacuerdo (2)

Totalmente en desacuerdo (1)

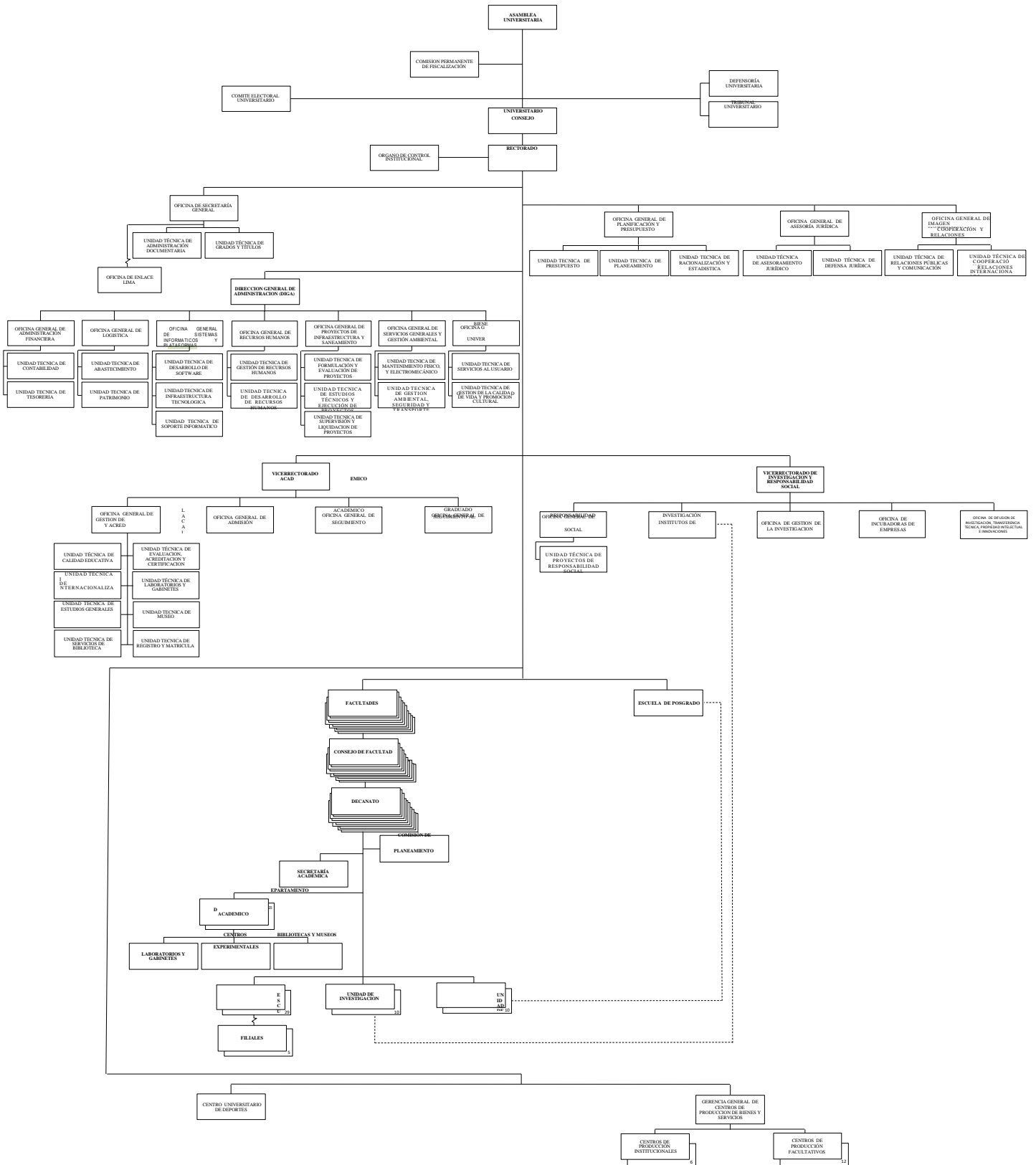
N°	ÍTEMS	SI	NO	NO SABE
<b>VARIABLE : SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Dimensión 1: Ambiente de control</b>				
1	¿Existe una persona responsable en el área del Vicerrectorado Académico, encargada que se cumpla los procesos determinados (registro de actividades, presupuesto, etc)?			
2	¿En el área del Vicerrectorado Académico se cumple con el organigrama?			
3	¿Cree usted que en el área del Vicerrectorado Académico existe controles definidos en los procedimientos que llevan a cabo diariamente			
<b>Dimensión 2: Evaluación de riesgos</b>				
4	¿Existe una implementación de reporte de riesgos en los procesos que se realiza en el área del Vicerrectorado Académico?			
<b>Dimensión 3: Actividades de control</b>				
5	¿El área del Vicerrectorado Académico tiene establecidas políticas y procedimientos adecuados?			
6	¿Se cuenta con manuales de procesos para el correcto realizar de las actividades en el área del Vicerrectorado Académico?			
7	¿Los procesos que se realizan en el área del Vicerrectorado Académico están controlados periódicamente?			
<b>Dimensión 4: Información y Comunicación</b>				
8	¿Considera que la comunicación es eficaz en el área del Vicerrectorado Académico y las diferentes áreas de la universidad?			
9	¿Considera que la información es confiable y oportuna en toda el área del Vicerrectorado Académico			
<b>Dimensión 5: Supervisión y seguimiento</b>				
10	¿Se lleva a cabo una supervisión de procedimientos periódica en el área del Vicerrectorado Académico?			
11	¿Cree usted que se realiza el seguimiento correcto a los procesos que realiza el área del Vicerrectorado Académico?			

N°	ÍTEMS	SI	NO	NO SABE
<b>VARIABLE : GESTIÓN</b>				
<b>Dimensión 1: Planeación</b>				
1	Para la definición de los objetivos y estrategias, ¿se analizan indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnológicas?			
2	¿Los objetivos de calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro del vicerrectorado?			
3	¿Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a la competencia actual y posibles entrantes en el sector?			
<b>Dimensión 2: Organización</b>				
4	Se cuenta con un organigrama que permita diferenciar jerarquías y áreas de la institución			
5	¿Cree que las áreas que conforman el vicerrectorado son suficientes para cumplir con las labores encomendadas?			
6	La organización del área permite la fluidez de información oportuna y confiable			
<b>Dimensión 3: Dirección</b>				
7	¿Se elabora un plan de formación anual atendiendo a las necesidades planteadas?			
8	¿Se diseñan planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación?			
9	Se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.			
<b>Dimensión 4: Control</b>				
10	¿Se efectúa un seguimiento al cumplimiento de las metas según el plan?			
11	¿Esta revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios?			
12	¿Se han llevado a cabo acciones de los encargados de área para implementar actividades de control entre el personal directivo y administrativo, que le permitan minimizar los principales riesgos identificados en materia de cumplimiento de objetivos del área?			

*Muchas gracias por su participación*

# ANEXO 02

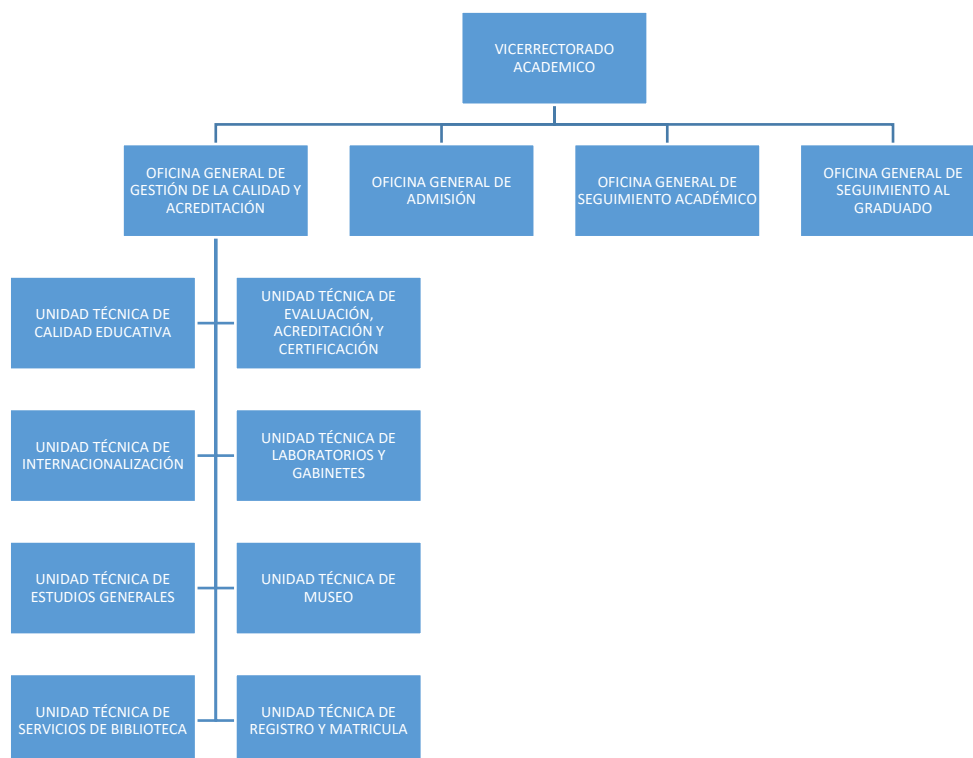
## Organigrama Universidad Nacional De Cajamarca



## ANEXO 03

### Manual de organización y funciones

#### CAPÍTULO I: Organigrama estructural Vicerrectorado Académico



#### CAPÍTULO II: Del diseño orgánico

##### 1. Estructura Orgánica

El Vicerrectorado Académico para cumplir con sus fines, cuenta con la Estructura orgánica siguiente:

##### ÓRGANO DE DIRECCIÓN

- Vicerrectorado Académico

##### ÓRGANO DE APOYO

- Equipo de Apoyo

##### ÓRGANOS DE LÍNEA

- Oficina General de Desarrollo Académico
- Oficina General de Investigación
- Oficina General de Bienestar Universitario, Deporte y Cultura
- Oficina General de Extensión, Proyección y Responsabilidad Social

## 2. Relación Jerárquica de Unidades Orgánicas

### 2.1 Líneas de Autoridad y Responsabilidad

- a. El Vicerrector Académico depende jerárquicamente del Rectorado.
- b. El Vicerrector Académico es responsable ante el Rector.
- c. Los Directores de las Oficinas Generales dependientes del Vicerrector Académico son responsables ante el Vicerrector Académico.
- d. Los Directores de las Unidades Técnicas, son responsables ante el Director General de cada Oficina General.
- e. El personal asignado al Vicerrectorado Académico y a las Oficinas Generales, son responsables ante el Vicerrector Académico y ante su Director inmediato respectivamente.

### 2.2 De la Coordinación

Con el objeto de cumplir con las funciones asignadas al Vicerrectorado Académico, el Vicerrector Académico coordinará con el Rector, Vicerrector Administrativo, Directores de las Oficinas Generales, Decanos de Facultades, Director de la Escuelas de Post Grado, Directores de Escuelas Profesionales y Jefes de Departamentos a Académicos.

## 3. Cuadro de distribución de cargos

<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>
Vicerrector Académico
Asistente Administrativo I
Secretaria IV
Técnico Administrativo I
Trabajador en Servicios II
<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN AMBIENTAL</b>
Presidente

## 4. Funciones Generales Del Vicerrector Académico

- a. Proponer, en coordinación con la Oficina General de Desarrollo Académico, el diseño, elaboración, ejecución, control y supervisión de los currículos de estudios.

- b. Dirigir, en el ámbito de su competencia, los procesos de auto evaluación, mejoramiento de la calidad, acreditación y certificación institucional.
- c. Proponer, en coordinación con las Facultades y la Escuela de Postgrado, el nombramiento y contratación de docentes.
- d. Proponer, en coordinación con la Oficina General de Investigación, las políticas institucionales de investigación, así como dirigir y supervisar su ejecución.
- e. Proponer, en coordinación con la Oficina General de Desarrollo Académico y las Facultades, las estrategias de los procesos de admisión de estudiantes, así como dirigir y supervisar su ejecución.
- f. Proponer, en coordinación con la Oficina General de Bienestar, Deporte y Cultura, las políticas y estrategias del bienestar universitario
- g. Proponer los elementos inherentes a la gestión académica, necesarios para la elaboración, ejecución y supervisión del Plan de Desarrollo Institucional a Mediano y Largo Plazo y del Plan Anual de Funcionamiento y Desarrollo de la Universidad.
- h. Elaborar la memoria anual de su gestión como parte de la Memoria Anual del Rector.
- i. Proponer, en coordinación con la Oficina General de Desarrollo Académico, las políticas institucionales referentes a bibliotecas, museos, laboratorios y gabinetes y centros experimentales, así como dirigir y supervisar su ejecución.
- j. Formular y presentar al Consejo Universitario lineamientos de política y gestión académica.
- k. Proponer al Consejo Universitario directivas académicas generales, para su aprobación.
- l. Dar a conocer, anualmente, al Consejo Universitario el resultado de la evaluación a la gestión desarrollada por los Directores de Oficinas Generales y del funcionamiento de los órganos de apoyo que dependen del Vicerrectorado Académico.
- m. Dirigir los procesos de ingreso, ratificación y ascenso de docentes.
- n. Dirigir las actividades de investigación, desarrollo académico, extensión, proyección y responsabilidad social, bienestar, deporte y cultura.
- o. Supervisar los procesos de matrícula, expedición de certificados, diplomas, grados y títulos.
- p. Fiscalizar la distribución de la carga horaria docente y su estricto cumplimiento.
- q. Coordinar con los Decanos, Director de la Escuela de Postgrado y Directores de los Institutos de Investigación sobre el apoyo y evaluación de las actividades de investigación.

- r. Ejercer la representación de la Universidad ante los organismos nacionales e internacionales involucrados en la formulación de objetivos y políticas nacionales de investigación, ciencia y tecnología.
- s. Proponer, coordinar y apoyar las políticas y actividades de desarrollo académico de las Facultades, Escuela de Post-Grado, Institutos de Investigación, Centros de Investigación y Extensión.
- t. Organizar, dirigir y supervisar la evaluación y capacitación docente, de acuerdo a las políticas previamente establecidas por el Consejo Universitario
- u. Presentar la propuesta de los derechos educacionales al Consejo Universitario para su aprobación.
- v. Proponer ante el Consejo Universitario, a los Directores de los Institutos de Investigación para la correspondiente ratificación.
- w. Reemplazar al Rector o al Vicerrector Administrativo en caso de ausencia.
- x. Organizar y promover la producción intelectual, científica y humanística de los integrantes de la comunidad universitaria.
- y. Promover la difusión del saber, la ciencia y la cultura, dentro y fuera de la Universidad.
- z. Designar sus asesores, en el mismo número y con los requisitos a lo establecido para el despacho rectoral.
- aa. Las demás que le asignen la Ley Universitaria, el Estatuto, el Reglamento General y las que le delegue el Rector.

### **CAPÍTULO III: Órgano de Dirección**

#### **1. El Vicerrectorado Académico**

El Vicerrectorado Académico es un Órgano de Alta Dirección de la UNC dependiente del Rectorado, está a cargo del Vicerrector Académico; quien es el primer sustituto del Rector, es elegido por la Asamblea Universitaria por un período de cinco años, pudiendo ser reelegido. Para ser elegido Vicerrector Académico se requiere el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Universitaria y el Estatuto de la UNC.

### **CAPÍTULO IV: Órgano De Apoyo**

#### **1. El Órgano de Apoyo**



El Equipo de Apoyo está encargado de centralizar y sistematizar las actividades de apoyo para el normal desenvolvimiento de las funciones del Vicerrectorado Académico; tiene a su cargo la elaboración de toda la documentación y trámite documentario, el archivo, control de la bibliografía especializada y de los bienes asignados al Vicerrectorado; la atención al público y las demás que la encargue el Vicerrector Académico. El equipo de apoyo es único y está conformado por una Secretaria y demás personal que le asigne la Oficina General de Personal según las necesidades. La Secretaria es responsable de la coordinación general del Equipo.

## **CAPÍTULO V: Órganos de Línea**

### **1. Los Órganos de Línea**

Los Órganos de Línea del Vicerrectorado Académico, son las Oficinas Generales de Investigación; Extensión, Proyección y Responsabilidad Social; Desarrollo Académico; son Unidades Orgánicas de Segundo Nivel Organizacional, encargadas de la ejecución de las actividades inherentes a los sistemas administrativos de su competencia. Estas Unidades Orgánicas también brindan asesoramiento y apoyo al Vicerrector Académico en el delineamiento e implementación de políticas institucionales para una eficiente y eficaz administración universitaria. Sus funciones están descritas en sus respectivos Manuales de Organización y Funciones (MOF).

## **CAPÍTULO VI: Descripción de las Funciones Específicas a Nivel de Cargo**

### **1. Funciones Específicas de los Cargos**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>
P1-05-066-1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de actividades especializadas de asistencia profesional.</li> <li>• Ocasionalmente supervisa la labor del personal técnico y auxiliar.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar estudios o investigaciones sobre normas técnicas.</li> <li>• Analizar expedientes, formular o evaluar informes.</li> <li>• Elaborar e interpretar cuadros estadísticos y resúmenes variados.</li> <li>• Participar en comisiones y/o reuniones sobre asuntos de su especialidad.</li> <li>• Puede corresponderle participar en la formulación y coordinación de programas</li> </ul>	
<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende directamente del Vicerrector Académico.</li> <li>• Coordina con la Secretaria del Rectorado.</li> </ul>	

**REQUISITOS MÍNIMOS**

- Grado Académico de Bachiller Universitario o Título de Instituto Superior Tecnológico con estudios no menores de 06 semestres académicos.
- Alguna experiencia en labores de la especialidad.

CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL CARGO
T4-05-675-4	SECRETARIA IV

**NATURALEZA DEL CARGO**

- Coordinación, ejecución y supervisión de actividades de apoyo secretarial de gran complejidad administrativa.
- Realiza actividades similares a las de Secretaria III diferenciándose en la mayor complejidad y responsabilidad.
- Supervisa la labor de personal técnico y auxiliar.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- Organiza y coordina las audiencias, atenciones, reuniones y certámenes; y prepara la agenda con la documentación respectiva.
- Supervisa y ejecuta el apoyo especializado en conversación oral y redacción de un idioma al español o viceversa.
- Interviene con criterio propio en la redacción de documentos administrativos de acuerdo a indicaciones generales.
- Proponer, orientar o ejecutar la aplicación de normas técnicas sobre documentos, trámite, archivo, mecanografía y taquigrafía.
- Organiza el control y seguimiento de los expedientes preparando periódicamente los informes de situación.
- Administrar la documentación clasificada y prestar apoyo secretarial especializado, utilizando sistema de cómputo.

**LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

- Depende directamente del Vicerrector Académico.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

- Bachillerato en Administración Secretarial, otorgado por el Ministerio de Educación o entidad autorizada.
- Capacitación certificada en idioma(s) extranjero(s) otorgada por entidad autorizada. Experiencia en labores de Secretaria Bilingüe.
- Experiencia en conducción de personal.
- Capacitación en Sistema Operativo Microsoft Office.

CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL CARGO
T3-05-707-1	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	

- Ejecución de actividades técnicas de los sistemas administrativos de apoyo de una entidad. Ocasionalmente supervisa la labor de personal auxiliar.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Ejecuta actividades de recepción, clasificación, registro, distribución y archivo de documentos técnicos.
- Ejecuta y verifica la actualización de registros, fichas y documentos técnicos en las áreas de los Sistemas Administrativos.
- Coordina actividades administrativas sencillas.
- Estudia expedientes técnicos sencillos y emite informes preliminares.
- Recopila y prepara información para estadíos e investigaciones.
- Apoya las acciones de comunicación información y relaciones públicas Colabora en la programación de actividades técnico-administrativas y en reuniones de trabajo.
- Verifica el cumplimiento de disposiciones y procedimientos.

#### LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- Depende directamente del Vicerrector Académico.

#### REQUISITOS MÍNIMOS

- Instrucción secundaria completa
- Capacitación técnica en el Área
- Alguna experiencia en labores de la especialidad.

CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL CARGO
A4-05-870-2	TRABAJADOR DE SERVICIOS II
<p><b>NATURALEZA DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de actividades de vigilancia y/o labores manuales de cierta dificultad.</li> <li>• Actividades similares a las del Trabajador de Servicios I, diferenciándose en la mayor complejidad y responsabilidad.</li> <li>• Ocasionalmente supervisa la labor de personal auxiliar.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y custodiar locales, oficinas, equipos, materiales y/o personal que ingresa y sale del local.</li> <li>• Ayudar en la confección e instalación de decorados escenográficos.</li> <li>• Preparar jugos y bebidas diversas.</li> <li>• Puede corresponderle realizar cortes de cabello.</li> </ul> <p><b>LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende del Vicerrector Académico</li> </ul> <p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción Secundaria.</li> <li>• Alguna experiencia en el área correspondiente.</li> </ul>	



## ANEXO 04

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido :  
Profesión :  
Grado Académico :  
Centro Trabajo :  
DNI :

#### 2. RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Wilder Iván Cabrera Peralta

#### 3. IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Propuesta de un sistema de control interno como herramienta de gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional De Cajamarca”

#### 4. JUICIO DE EXPERTO RESPECTO AL CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

a. Considera que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico, de forma:

Suficiente       Medianamente suficiente       Insuficiente

b. El instrumento diseñado mide las variables

Suficiente       Medianamente suficiente       Insuficiente

c. El instrumento diseñado a su juicio es:

Valido       Inválido

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DNI