

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



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

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA UGEL DE CONTUMAZÁ, 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentado por:

**YESLI VILLALOBOS GONZÁLEZ**

Asesor:

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

Cajamarca, Perú

2024

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Yesli Villalobos González  
DNI: 47093771  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,  
Contables y Administrativas, Mención: Administración y Gerencia Pública
2. Asesor:  
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
  
El sistema de control interno y su influencia en la toma de decisiones en la UGEL de  
Contumazá, 2021
6. Fecha de evaluación: **01/03/2024**
7. Software antiplagio:  TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **5%**
9. Código Documento: **3117:360796467**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO  
Fecha Emisión: **19/06/2024**

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*



**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
DNI: 17824300

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**YESLI VILLALOBOS GONZÁLEZ**  
Todos los derechos reservados



**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 DE TESIS**

Siendo las 10:00 horas del día 01 de marzo de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ*, *el Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO*, *el Dr. NORBERTO BARBOZA CALDERÓN*, y en calidad de Asesor *el Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado 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: **"EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA UGEL DE CONTUMAZÁ, 2021"**; presentada por la **Bach. en Contabilidad YESLI VILLALOBOS GONZÁLEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBADO.....con la calificación de DESEMPEÑO (17 - EXCELENTE).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad YESLI VILLALOBOS GONZÁLEZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 11:10 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Norberto Barboza Calderón**  
Jurado Evaluador

**A:**

Dios por la vida y por permitirme sonreír ante todos mis logros que son resultado de su inmensa ayuda y por estar conmigo en cada etapa de mi vida.

Mi familia, por ser la motivación e inspiración de mi desarrollo personal y profesional, siendo todos parte fundamental en mi vida ayudándome a lograr mis objetivos.

Mis colegas por sus aportes y sugerencias.

Mis amigos que ayudaron a desarrollar, corregir y concluir el presente trabajo.

**Yesli Villalobos González**

**A:**

La Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por darme la oportunidad para seguir superándome profesionalmente.

Todos aquellos docentes que se dedican a la mejora continua de la calidad de la educación y del conocimiento.

Mi asesor Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por su valiosa orientación intelectual, sus críticas, su paciencia y amistad.

**Yesli Villalobos González**

Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

**Albert Einstein**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	3
1.1.3. Formulación del problema	4
1.1.3.1. Pregunta general	4
1.1.3.2. Preguntas auxiliares	4
1.2. Justificación e importancia	4
1.2.1. Justificación teórica-científica	4
1.2.2. Justificación técnica-práctica	4
1.2.3. Justificación institucional-personal	5
1.3. Delimitación de la investigación	5
1.3.1. Delimitación geográfica	5
1.3.2. Delimitación temática	5
1.3.3. Delimitación temporal	5
1.4. Limitaciones	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1. Marco legal	7
2.2. Antecedentes de la investigación	9
2.2.1 A Nivel Internacional	9
2.2.2. A Nivel Nacional	11

2.2.3. A Nivel Local	13
2.3. Bases teóricas	15
2.3.1. Teoría del control interno de Holmes	15
2.3.2. Teoría de la decisión de Lewis	15
2.4. Marco conceptual	18
2.4.1. Sistema de Control interno	18
2.4.2. Toma de decisiones	26
2.4. Definición de términos básicos	31
<b>CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>33</b>
3.1. Hipótesis	33
3.1.1. Hipótesis general	33
3.1.2. Hipótesis específicas	33
3.2. Variables	33
3.3. Operacionalización de los componentes de las Hipótesis	33
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>35</b>
4.1. Ubicación geográfica	35
4.2. Diseño de la investigación	35
4.3. Métodos de investigación	36
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación	37
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	38
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	39
4.8. Matriz de consistencia metodológica	39
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>41</b>
5.1. Presentación de resultados	41
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	43
5.2.1. Discusión de resultados	43

5.3. Discusión de resultados	47
5.4. Contrastación de hipótesis	52
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
APÉNDICES	65
Apéndice A: Cuestionario sobre control interno y toma de decisiones	66
Apéndice B: Escala de valorización y Baremos de las variables	71
ANEXOS	73
Anexo A: Valores Alfa de Cronbach	74
Anexo B: Validación de expertos	75

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Componentes y principios de COSO 2013	20
Tabla 2	Clasificación de los tipos de decisiones	29
Tabla 3	Matriz de operacionalización de componentes de hipótesis	34
Tabla 4	Población de la UGEL Contumazá	37
Tabla 5	Fiabilidad control interno	38
Tabla 6	Fiabilidad toma de decisiones	38
Tabla 7	Matriz de consistencia metodológica	40
Tabla 8	Resultados sistema de control interno	41
Tabla 9	Resultados sistema de toman de decisiones	42
Tabla 10	Resultados de la dimensión cultura organizacional	43
Tabla 11	Resultados de la dimensión gestión de riesgos	44
Tabla 12	Resultados de la dimensión supervisión	45
Tabla 13	Tabla cruzada cultura organizacional y toma decisiones	46
Tabla 14	Prueba de Normalidad	52
Tabla 15	Correlación entre sistema de control interno y toma decisiones	53
Tabla 16	Tabla cruzada cultura organizacional y toma decisiones	54
Tabla 17	Correlación cultura organizacional y toma decisiones	55
Tabla 18	Tabla cruzada gestión de riesgos y toma decisiones	56
Tabla 19	Correlación gestión de riesgos y toma decisiones	56
Tabla 20	Tabla cruzada supervisión y toma decisiones	57
Tabla 22	Correlación supervisión y toma decisiones	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Componentes del sistema de control interno	20
Figura 2	Relación ejes, componentes y principios del sistema de control	21
Figura 3	Localización UGEL Contumazá	35
Figura 4	Resultados del sistema de control interno	41
Figura 5	Resultados de toma de decisiones	42
Figura 6	Resultados dimensión cultura organizacional	43
Figura 7	Resultados dimensión gestión de riesgos	44
Figura 8	Resultados dimensión supervisión	45

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

<b>UGEL</b>	Unidad de Gestión Educativa Local
<b>CG</b>	Contraloría General de la República
<b>COSO</b>	<i>Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
<b>INTOSAI</b>	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>PAC</b>	Plan Anual de Contrataciones
<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>RIT</b>	Reglamento Interno del Trabajo
<b>SCI</b>	Sistema de Control Interno
<b>TIC</b>	Tecnología de la Información y la Comunicación

## RESUMEN

La investigación se planteó como objetivo general conocer si el sistema de control interno influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá- Cajamarca, 2021; siendo un estudio descriptivo, no experimental, y con diseño correlacional causal de corte transversal, se planteó como hipótesis general que el Sistema de Control Interno influye significativamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021. La población estuvo conformada por 49 servidores públicos profesionales de la UGEL de Contumazá - Cajamarca; y una muestra tipo censo. La técnica empleada fue la encuesta. Se empleó el instrumento del cuestionario debidamente validado y se procesó la información a través del software estadístico para ciencias sociales (SPSS v. 27). Los principales resultados son: la variable Sistema de control interno con la variable toma de decisiones, tiene un grado de correlación positiva baja según la Rho de Spearman de 0,302; pero se relaciona significativamente con un p valor de 0,035; lo que significa que siendo que, el Sistema de Control Interno influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021. Asimismo, la cultura organizacional tiene una correlación positiva baja (valor rho = 0.402), la gestión de riesgos tiene una correlación positiva baja (valor rho = 0.308) y la supervisión tiene también una correlación positiva baja (valor rho = 0.409) con la toma de decisiones.

***Palabras clave.*** Sistema de control interno, toma de decisiones, cultura organizacional, gestión de riesgos, supervisión.

## ABSTRACT

The investigation it was proposed as general objective to know if the internal control system influences decision-making in the UGEL of Contumazá-Cajamarca, 2021; Being a descriptive, non-experimental study, and with a cross-sectional causal correlational design, it was proposed as a general hypothesis that the Internal Control System significantly influences decision-making in the UGEL of Contumazá - Cajamarca, 2021. The population consisted of 49 professional public servants of the UGEL de Contumazá- Cajamarca; and a census-type sample. The technique used was the survey. The duly validated questionnaire instrument was used, and the information was processed through the statistical software for social sciences (SPSS v. 27). The main results are the internal control system variable with the decision-making variable has a low degree of positive correlation according to Spearman's Rho of 0.302; but it is significantly related to a p value of 0.035; which means that since the Internal Control System influences decision-making in the UGEL of Contumazá - Cajamarca, 2021. Likewise, organizational culture has a low positive correlation (rho value = 0.402), risk management has a low positive correlation (rho value = 0.308) and supervision also has a low positive correlation (rho value = 0.409) with decision making.

**Keywords.** *Internal control system, decision making, organizational culture, risk management, supervision.*

# CAPÍTULO I

## Introducción

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Contextualización

La constante evolución y crecimiento de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) es un suceso que permite que se exponga las deficiencias en general de las organizaciones y en particular en cuanto a su sistema de control interno; pues como se sabe en la historia mundial, se ha visto que no prevenir las deficiencias ha ocasionado grandes percances de carácter político, económico y social; manifestado en casos de fraudes conocidos a nivel internacional como el Caso de Enron el año 2001, WorldCom en el año 2002, Parmalat en el 2003, entre otros casos que alteraron el control y la gestión en las entidades, así como también propiciaron la acción del control interno y la búsqueda de una adecuada toma de decisiones.

El Perú desde el año 1992, es integrante de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI); organización internacional que viene impulsando la implementación en las entidades del sector público a nivel internacional, pero es en el año 2004 cuando se aprobó la “Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público”, ya se cuenta con una guía referente a nivel mundial para la implementación del sistema en todas las entidades públicas.

De igual modo, en cumplimiento de la implementación del control interno en las entidades del sector público se aprobó la Ley N °28716 Ley de Control interno de las Entidades del Estado en el año 2006, complementada con las Normas de Control interno aprobadas en el mismo año y en el 2008 la Guía de Implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado, siendo en este último donde se determinó un plazo de dos (2) años como máximo (hasta octubre de 2010) para que todas las entidades públicas de todos

los niveles implementen el Sistema de Control Interno. Sin embargo, en el año 2009 se publicó el Decreto de Urgencia N° 067-2009, dejando imprecisos los plazos determinados.

Ante la poca exigencia en las entidades públicas para la implementación de un Sistema de control interno, la Contraloría, emitió normas y resoluciones que contribuyeran a diseñar las orientaciones para su concretización; no obstante, ante las dificultades de las entidades estatales de todos los niveles para implementar el sistema de control interno debido a su alto tecnicismo y complejidad se optó por modificar procedimientos y métodos establecidos por otros más sencillos y viables; es así que la Contraloría, el ente rector encargado del proceso de implementación, emite la Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG que aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, en la cual se determinan los ejes, componentes y pasos para que las entidades estatales realicen la implementación del sistema de manera diligente y adecuada y su modificatoria mediante la Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG, donde se amplían los plazos para que las entidades estatales cumplan con presentar lo que se denomina “entregables” respecto al eje cultura organizacional, gestión de riesgos y supervisión.

En el ámbito local, el sistema de control interno se viene implementando en todas las entidades estatales como un instrumento de gestión indispensable para la mejor toma de decisiones, pues a pesar de que la mayoría considere, que un sistema de control interno obstaculiza las actividades, en realidad lo que se busca con la implementación eficiente del sistema, es contribuir a que los objetivos y metas institucionales sean más accesibles, a través de la determinación de un marco normativo para las entidades, y custodiar el buen uso de los recursos para materializar los fines institucionales, para obtener una mayor eficiencia en la ejecución del presupuesto público, transparencia en los procesos de contratación de bienes y servicios, la cultura organizacional y seguimientos de percances en la prestación de bienes y servicios respecto a la educación, salud y seguridad en la provincia de Contumazá, que permita contribuir a mejorar los resultados que la población espera y con ello lograr un sistema educativo de calidad.

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

La Unidad de Gestión Educativa Local de Contumazá, se preocupa por lograr que su Sistema de control interno le ayude a controlar, verificar y supervisar que los procesos se realicen de manera adecuada, para la materialización de sus fines, puesto que dicho sistema constituye un instrumento de gestión que debe ser empleado en la toma de decisiones no solo por los integrantes de la alta dirección, sino también por todos los servidores públicos de la entidad, considerando la autogestión, el autocontrol y autorregulación. No obstante, los servidores de la UGEL no valoran en su verdadera magnitud la valía que tiene el sistema para la toma de decisiones, observándose deficiencias en cuanto a la ejecución presupuestal, no se realiza un análisis pertinente y detallado, en la fase de ejecución no se analiza y compara las actividades consignadas en el Plan Operativo Institucional (POI) y Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la entidad. También se ha podido observar que existe deficiencias respecto a los niveles de autoridad y responsabilidades de funciones en las diferentes áreas, al igual que el proceso de depuración y saneamiento contable de las cuentas de activos y pasivos de la entidad en cumplimiento a la Directiva N° 003-2021-EF se ha tornado lento, ocasionando la presentación de los Estados Financieros con saldos subestimados y sobreestimados, los procesos de contratación de bienes y servicios se tornan lentos por falta de coordinación entre las áreas responsables; no se realiza evaluaciones periódicas para determinar la manera en la que funcionan los componentes del sistema de control interno, así mismo existen problemas para determinar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que se ofrece; evidenciándose también falta de actualización de los documentos de gestión, inexistencia de capacitaciones al personal; lo que ocasiona descontento en la población con pocas posibilidades de contar con una educación de calidad.

### **1.1.3 Formulación del problema**

#### **Pregunta general**

¿Cómo el Sistema de Control Interno influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?

#### **Preguntas auxiliares**

¿Cómo influye la cultura organizacional en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?

¿Cómo influye la gestión de riesgos en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?

¿Cómo influye la supervisión en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?

## **1.2 Justificación e importancia**

### **1.2.1 Justificación científica**

La investigación servirá para la precisión del conocimiento científico, porque se basará en la metodología COSO para el Sistema de Control Interno y la teoría de la decisión de Lewis para la toma de decisiones y en estudios previos a nivel internacional, nacional y local;

Así mismo, servirá como antecedente para futuras investigaciones respecto a esta temática.

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

La presente investigación permitirá mejorar el manejo y uso eficiente del sistema de control interno y la mejora de los procesos en la toma de decisiones y así lograr aumentar la eficiencia y eficacia del servicio que brinda la UGEL Contumazá a los usuarios y por ende optimizar su gestión institucional.

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

El estudio permitirá mejorar la gestión de la UGEL Contumazá respecto al Sistema de control interno y la toma de decisiones, con lo cual se brindará un mejor servicio a los usuarios de la institución.

En el ámbito personal, la investigación permitirá precisar y fortalecer mis conocimientos respecto a la temática y a la vez servirá para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias en la mención de Administración y Gerencia Pública de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

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

### ***1.3.1 Delimitación Espacial***

La investigación se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL de Contumazá, distrito y provincia de Contumazá, departamento de Cajamarca.

### ***1.3.2 Delimitación Temporal***

La investigación comprendió el estudio del año 2021.

### ***1.3.3 Delimitación Temática***

La investigación se abocó en el estudio del Sistema de control Interno (cultura organizacional, gestión de riesgos y supervisión) y la toma de decisiones en la UGEL Contumazá.

## **1.4. Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones como:

Falta de cooperación en información de algunos servidores públicos profesionales de nivel jerárquico por tener carga laboral limitando a suministrar información referente al objeto de estudio, grado de conocimiento de su puesto de trabajo, de los objetivos trazados como entidad, recordando eventos que ocurrieron una sola vez como si hubieran sido siempre, y

atribuyendo en algunos casos eventos positivos a algún trabajador o eventos negativos a situaciones externas.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

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

Analizar la influencia del Sistema de Control Interno en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

Determinar la influencia de la gestión de riesgos en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

Determinar la influencia de la supervisión en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Marco Legal**

##### **Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría de la República.**

La norma establece en el artículo 6 que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes; asimismo, establece que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. Ley N° 27785 (2002)

Asimismo, en el artículo 7, establece que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente; siendo responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a cargo.

##### **Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado**

En el artículo 10, establece que la Contraloría General de la República es la entidad competente para dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y

funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación. Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras.

Esta norma, establece que los titulares de las entidades están obligados a emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, las que deben ser concordantes con la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de la República.

### **Ley N° 27658, Ley marco de la modernización de la Gestión del Estado**

En el artículo 6 titulado Criterios de diseño y estructura de la Administración Pública, establece que el diseño y estructura de la Administración Pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen por los siguientes criterios:

Las funciones y actividades que realice la Administración Pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, debe estar plenamente justificada y amparada en sus normas.

Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes.

En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.

De igual manera, señala que toda dependencia, entidad u organismo de la Administración Pública debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

### **2.2.1. Nivel Internacional**

Paredes (2018) realizó la investigación denominada: “*Evaluación del control interno mediante la metodología COSO 2013 al Departamento Financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidades Letamendi en el período 2016-2017*”, tuvo como objetivo evaluar el sistema de control interno mediante la metodología COSO 2013 al Departamento Financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidades Letamendi, en el período 2016-2017, la investigación fue de tipo transversal y de campo, porque todos los datos fueron recolectados en la institución a través de las entrevistas al personal administrativo de las diferentes áreas. Como resultado se pudo determinar que la evaluación general de los posibles riesgos que el Centro de Especialidades de Letamendi puede presentar, existe un nivel de confianza mediano del 58%, lo cual indica que se deberá realizar un respectivo control interno contable para fortalecer los procesos del departamento financiero con la finalidad de tener una información con seguridad razonable, esto por medio del modelo COSO 2013; se obtiene como conclusión que el Centro de Especialidades Letamendi posee como fortaleza una adecuada estructura organizacional en su departamento financiero, logrando cumplir el control centralizado que posee la institución; sin embargo, a pesar de la existencia de procedimientos estandarizados, aún persisten deficiencias en el control generando fuentes de fraude. Entre las oportunidades, se encuentra la predisposición del Estado a invertir en busca de la mejora del servicio y de los procesos internos de la institución, lo cual se evidenció en el último informe de rendición de cuentas publicado. Entre las debilidades se identificó la ausencia de controles adicionales a los de la dirección centralizada, lo que deja vacíos dentro de los procesos contables que pueden provocar fraude. Entre las amenazas están la desactualización de los estados financieros para la toma de decisiones, reclamos por la deficiente gestión de la responsabilidad patronal, retención intencional de pagos a proveedores y el incumplimiento de objetivos presupuestarios.

Fernández (2018) en su tesis denominada: *“Toma de decisiones de los Gobiernos Municipales del Estado de México 2014- 2017”*, tuvo como objetivo conocer y analizar los factores que influyen en la toma de decisiones de los gobiernos municipales para la selección de obras y acciones que se ejecutan con los fondos federales de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF), así como el de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF), y cómo el marco institucional que enviste la operatividad de los fondos, limita la toma de decisiones de los gobiernos municipales del Estado de México. Una investigación de tipo mixto, método comparativo y de observación directa como técnica aplicada. Se comprobó que efectivamente el marco normativo al ser una sentencia general y abstracta no especifica lo particular del caso y, por lo tanto, el tomador de decisiones aplica criterios discrecionales, lo que lo conduce a ser sujeto de responsabilidad dado que quien evalúa utiliza otros criterios. En este sentido es donde se hace evidente la limitación del marco institucional; se obtiene como conclusión: Se logró la meta al estudiar al federalismo fiscal como manera de formalizar la toma de decisiones a través de las relaciones intergubernamentales, así como al municipio, institución de desarrollo social de la población. También fue de suma importancia identificar el proceso de operación de los fondos federales (FORTAMUNDF y FISM) para reconocer si éste es eficiente como mecanismo institucional para la toma de decisiones.

Céspedes (2021) en su investigación denominada: *“El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa CONSTRUYENDO SU CASA en el cuarto trimestre del año 2020”*, en la Universidad de Ambato, Ecuador, se planteó como objetivo evaluar el control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa CONSTRUYENDO SU CASA con el fin de mejorar el desarrollo de esta. Llegó a las siguientes conclusiones: que la incidencia del control interno en la toma de decisiones es significativa, ya que, no existen parámetros de control para que las actividades realizadas se efectúen de manera eficiente, por

lo que se deriva en decisiones mal estructuradas y muchas veces sin fundamentos válidos. - El control interno de la empresa se ha visto afectado por lo varias causas, como la falta de segregación de funciones, el desconocimiento de las labores a realizar, entre otras, las mismas que intervienen en el funcionamiento de las de la empresa actividades, con lo que no permiten su completo desarrollo, la toma de decisiones ha significado para la empresa el desarrollo de la misma en cuanto a tecnología y desenvolvimiento del personal, sin embargo, no se promueve la participación de los empleados con juicios críticos, por lo que existen circunstancias en las cuales no se ha valorado las alternativas necesarias para que las decisiones sean realmente las apropiadas.

### **2.2.2. Nivel Nacional**

Quiñonez (2021) en su investigación denominada: “*El sistema de control interno y su influencia en la gestión de contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pachia, 2019*”, tuvo como objetivo determinar la influencia del sistema de control interno en la gestión de contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pachia, 2019. La investigación fue de alcance, relacional, descriptivo, explicativo; en cuanto a la metodología fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo, correlacional y causal. Se aplicó a 21 funcionarios y directivos de la entidad estudiada. Los resultados, a un nivel de significancia del 0,05, indicaron que el Sistema de control interno se encuentra relacionada significativamente con la gestión de contrataciones públicas ( $Rho = 0,645$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,002 ( $p < 0,05$ ); se obtiene como conclusión:

A nivel general el sistema de control interno influye significativamente en la gestión de contrataciones públicas en la Municipalidad distrital de Pachia, 2019, con logros significativos, de correlación positiva moderada directa a un valor de 95% de nivel de confianza.

Burillo (2020) en su estudio denominado: “*El sistema de información y la toma de decisiones en el Hospital I Es salud - Tingo María*”, fue desarrollado con el objetivo de determinar de qué manera el sistema de información se relaciona con la toma de decisiones en el Hospital I Es salud – Tingo María. Se aplicó dos cuestionarios de 9 ítems referidos al sistema de información y el segundo en función a la toma de decisiones en 68 empleados. El trabajo de investigación desarrollado tiene características del tipo relacional, está diseñado de manera transversal. Como resultados se obtuvo que el 75% maneja información clasificada y almacenada; el 55.9% cuentan con programas informáticos que les permiten manejar información. En el sistema de recursos humanos, el 67.6% trabaja en equipo para conseguir las metas propuestas, el 45.6% se adapta fácilmente; en el aspecto organizacional, el 77.9% toman decisiones en base a la información y la experiencia; el 75% de los jefes de oficinas definen con claridad los objetivos; se obtiene como conclusión que: La Dirección Ejecutiva debe continuar liderando políticas de toma de decisiones ágiles, donde los usuarios internos y externos tengan una opinión favorable en cuanto a la toma de decisiones, más aún en tiempos de pandemia.

Gómez, Salazar y Toribio (2020) en su estudio denominado: “*El sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa Textilera S.A.C., San Miguel, año 2017. En la Universidad de Ciencias y Humanidades*”. El propósito esencial del presente estudio fue determinar la relación que existe entre el control interno y la toma de decisiones en la empresa Textilera SAC, San Miguel, Año 2017. Respecto a la metodología fue considerado el método hipotético deductivo, con un nivel correlacional descriptivo, un diseño transversal no experimental e igualmente fue de tipo aplicada. La población se constituyó por 150 empleados de la compañía, la muestra se compuso por 108 empleados. Procesada la información y su posterior interpretación, se consiguió una correlación (R) positiva considerable de un 0.594 entre el control interno y la toma de decisiones, con un nivel de significancia inferior a la trazada en el estudio, afirmando así la existencia de una correlación directa y significativa

moderada entre las variables, indicando que cuanto mejor sea el control interno en la empresa mejores tomas de decisiones se realizaran en ella

### **2.2.3. Nivel Local**

Choez (2017) en su estudio denominado: “*El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera SRL 2015-2016*”, el objetivo planteado fue: conocer cómo incide el sistema de control interno en la adecuada toma de decisiones en Servicentro Primavera S.R.L. La metodología empleada consistió en el método dialéctico, así como también observación, entrevistas, encuestas, análisis documental; la población fue de 33 trabajadores y la muestra de 33. Los resultados obtenidos indican que el sistema de control interno implantado en Servicentro Primavera SRL incide positivamente para la toma de decisiones gerenciales; se obtiene como conclusión que la importancia del sistema de control interno en la empresa Servicentro Primavera SRL, han impactado positivamente en la toma de decisiones gerenciales entre el año 2015 y 2016, teniendo 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.

Trujillo (2021) en su investigación denominada: “*Implementación del sistema de control interno y gestión por resultados de la UGEL de Contumazá-Cajamarca 2019*”, tuvo como objetivo general determinar si el sistema de control interno incide en la gestión por resultados de la UGEL de Contumazá- Cajamarca 2019; siendo un estudio descriptivo, de enfoque cuantitativo, no experimental, y con diseño correlacional causal de corte transaccional o transversal. La población estuvo conformada por 51 servidores públicos profesionales. Como resultados se obtuvo que existe relación positiva media entre las variables de estudio; en la medida que el coeficiente de correlación es ,500\*\* y tiene un sig (bilateral) de 0,01, de lo que se infiere que la implementación del sistema de control interno incide de manera positiva

media en la gestión por resultados. Se obtiene como conclusión que existe relación positiva media entre la variable implementación del sistema de control interno y la gestión por resultados en la unidad de gestión; y que el nivel de la variable Implementación del sistema de control interno en la UGEL de Contumazá- Cajamarca 2019 es predominantemente bajo con un 52.9% (27 servidores públicos profesionales); mientras que el nivel de la Gestión por resultados de la UGEL de Contumazá -Cajamarca 2019 es predominantemente medio con un 70.6% (36 servidores públicos profesionales).

Martos (2018), en su estudio denominado: “*El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Empresa de Transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016*”. En la *Universidad Nacional de Cajamarca*. La tesis tiene como objetivo conocer la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la Empresa de Transportes Marín S.A.C. – filial Cajamarca, considerando como variables control interno y gestión administrativa. Nuestra muestra es igual a la población, siendo un total de 40 personas, de las cuales 38 son colaboradores y 2 son socios, a quienes se les aplicó cuestionarios y entrevistas respectivamente. Las dimensiones de la variable control interno son: ambiente de control, actividades de control, información y comunicación y supervisión; asimismo las dimensiones de la variable Gestión Administrativa son: toma de decisiones, objetivos y metas, consistencia y confiabilidad de la información y cumplimiento de normas. Los resultados de la investigación nos demuestran que la empresa no cuenta con un Sistema de Control Interno, no permitiendo identificar los riesgos para implementar acciones correctivas y posteriormente hacer seguimiento y monitoreo, lo cual ayuda a salvaguardar los activos, afianza al cumplimiento de las políticas, promoviendo la eficiencia.

## **2.3. Bases Teóricas**

### **2.3.1 *Teoría del sistema de control interno de Holmes***

Según Holmes (1987) la Teoría del control interno, explica que el control interno es una obligación que depende del gerente y sirve para conservar en buen estado de recaudo los bienes de la empresa además de vigilar y garantizar su protección y buena administración para evitar todo tipo de fraudes, malversaciones en general.

Según Chiavenato (2004) esta Teoría, señala que el sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la gestión de aseguramiento, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de sus intereses.

### **2.3.2. *Teoría de la decisión de Lewis***

Robbins (2014) señala que la teoría de Lewis de la decisión consiste en un tipo de análisis aplicable a diversas áreas como la sociología, la economía, las ciencias en general (especialmente en el método científico) y, por supuesto, la filosofía. Sin embargo, en esta última la teoría de la decisión no es solamente algo aplicable a la disciplina, sino que es también objeto de análisis y examen. Como primera definición habría que señalar que la teoría de la decisión tiene como finalidad analizar una situación determinada de modo que su resultado sea la acción más racional. El problema que ésta arroja es que hay cierta equivocidad en el término “racional”. Por esto es que existen definiciones que destacan los aspectos pragmáticos de la teoría, como el principio de Bayes, según el cual la mejor decisión (o la más racional) es “elegir el acto que se estime máximamente deseable”. Lo que sí es un hecho es que, si una decisión es más racional que otra, depende del modelo que se ocupe. Existen ciertos elementos importantes dentro de la teoría de la decisión que conviene tener presentes para comprender la estructura de estos modelos.

Asimismo, Hellriegel (2014) señala que la teoría de las decisiones y la matriz de decisiones comprende un proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes procesos o formas posibles para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: laboral, empresarial, económico, familiar, personal, social...y la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una, en donde la toma de decisiones adecuada sin la reflexión adecuada, tiene como consecuencia el riesgo de no tomar la decisión más acertada.

En resumen:

La teoría de la decisión es un método para la toma de decisiones que se caracteriza por hacer elecciones de forma coherente cuando se presentan varias opciones. Una matriz de decisiones es una herramienta para evaluar y elegir la mejor opción entre diferentes alternativas.

### **La matriz de decisiones**

Es una herramienta particularmente útil cuando hay que decidir entre más de una opción y hay varios factores que son necesarios considerar para tomar la decisión final. La matriz de decisiones es conocida con otros nombres, aunque, en realidad se habla de lo mismo. Entre esos nombres están los siguientes:

- Matriz de Pugh
- Análisis de cuadrícula
- Teoría de la utilidad multiatributo
- Cuadrícula de decisiones
- Matriz de selección de problemas

Una matriz de decisiones puede ser útil para evaluar las mejores opciones entre diferentes alternativas, en función de varios factores fundamentales y su importancia relativa.

Siete son los pasos para crear una matriz de decisiones:

## **Identificación de alternativas**

Las matrices de decisión son una herramienta muy útil para decidir cuál es la mejor opción entre un abanico de alternativas similares. Antes de crear la matriz, es necesario identificar las opciones entre las que hay que decidir.

## **Identificación de las consideraciones importantes a valorar**

El segundo paso para crear una matriz de decisiones es identificar las consideraciones importantes a valorar que afectan a la decisión. Este conjunto de criterios ayuda a tomar las mejores decisiones de forma más objetiva.

## **Creación de matriz de decisiones**

Una matriz de decisiones es una cuadrícula mediante la cual es posible comparar varias opciones teniendo en cuenta consideraciones importantes. Es una herramienta para la toma de decisiones muy útil para organizar y realizar trabajos dentro de una organización y aportar claridad a los equipos para avanzar en sus objetivos de forma más rápida y clarificadora.

## **Cumplimentación de matriz de decisiones**

En esta fase es necesario calificar cada consideración según una escala predeterminada. Si no hay una variación muy grande entre las opciones, se puede usar una escala de 1 a 3, siendo 3 la mejor opción. Para más opciones, puede resultar más conveniente una escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor opción.

## **Añadir una ponderación**

En algunos casos unas consideraciones son más importantes que otras. Una matriz de decisiones ayuda a identificar cuál es la mejor opción.

## **Multiplicar las puntuaciones ponderadas**

Una vez que aplicada la escala de valoración y asignada una ponderación a cada aspecto, se multiplica ese factor de ponderación por el valor asignado en la tabla. De este modo, queda asegurado dar más importancia a las consideraciones más importantes, lo que, en definitiva, ayudará a elegir la mejor opción.

## **Cálculo de la calificación total**

Tras multiplicar la calificación ponderada, se suman todas las consideraciones de cada agencia de diseño. En este punto, se obtiene una respuesta clara basada en números acerca de qué decisión es la mejor opción.

Se pueden usar las matrices de decisiones siempre que sea necesario tomar una decisión en la que sopesar la mejor opción entre las diferentes alternativas. No tienen por qué ser siempre decisiones críticas para una organización. También se puede usar el modelo para tomar decisiones sencillas y de forma rápida.

## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1 *El sistema de control interno***

#### **A. Definición**

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. (Contraloría General de la República, 2014).

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 propuestos en las dependencias, para que consecuentemente, pueda cumplir los fines del Estado de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas. (Contraloría General de la República, 2014).

## **B. Objetivos**

Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

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

Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, 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 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. Contraloría General de la República (2014)

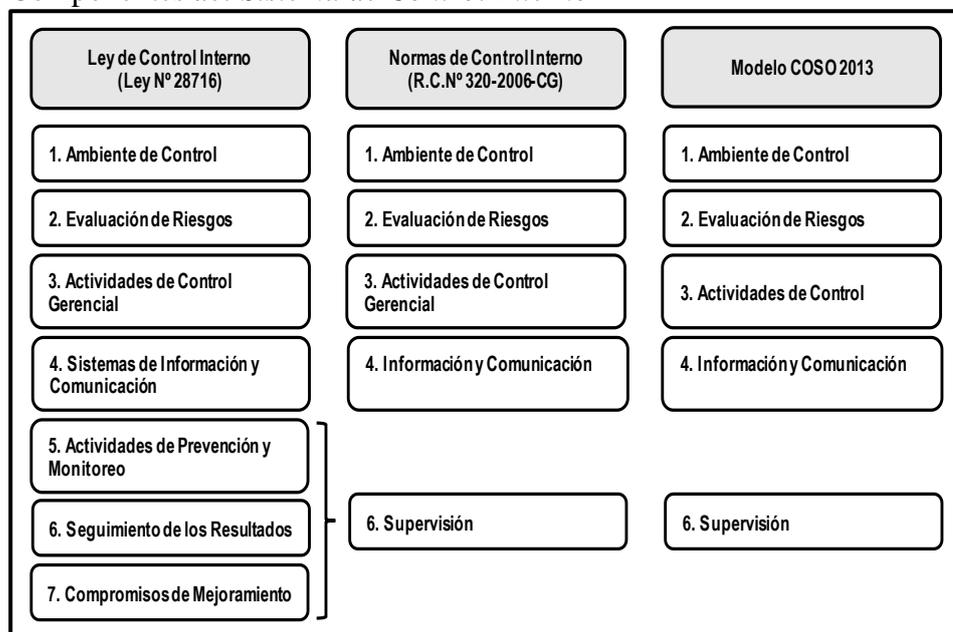
## **C. Ejes, componentes y principios del sistema de control interno**

La Ley N° 28716, que aprueba la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, establece 7 componentes para el SCI; y bajo el enfoque establecido por el modelo COSO, mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se aprueba las Normas de Control Interno, se agruparon 3 componentes en uno solo, obteniendo como resultados 5 componentes. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019).

Las citadas normas incorporan el marco del SCI utilizado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, cuya versión actualizada en el año 2013 (Modelo COSO 2013) comprende los siguientes componentes: 1) Ambiente de Control, 2) Evaluación de Riesgos, 3) Actividades de Control, Información y Comunicación; y, 5)

Supervisión; conforme se presenta en la siguiente figura 1 y los 5 componentes y sus 17 principios en la Tabla 1.

**Figura 1**  
Componentes del Sistema de Control Interno



Nota: Extraído de Resolución de Contraloría N°146-2019-CG.

**Tabla 1**  
Componentes y principios de COSO 2013

Componentes	Principios
1. Ambiente de Control	1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Ejercer responsabilidad de supervisión. 3. Establecer estructura, autoridad, y responsabilidad. 4. Demostrar compromiso para la competencia. 5. Hacer cumplir con la responsabilidad.
2. Evaluación de riesgos	6. Especificar objetivos relevantes. 7. Identificar y analiza los riesgos. 8. Evaluar el riesgo de fraude. 9. Identificar y analiza cambios importantes.
3. Actividades de control	10. Seleccionar y desarrolla actividades de control. 11. Seleccionar y desarrolla controles generales sobre tecnología. 12. Implementar a través de políticas y procedimientos. 13. Usar información Relevante.
4. Información y Comunicación	14. Comunicar internamente. 15. Comunicar externamente.
5. Actividades de Supervisión	16. Conducir evaluaciones continuas y/o independientes. 17. Evaluar y comunicar deficiencias.

Nota: Adaptado de Marco Conceptual del Control Interno (2014)

Por cada componente se han establecido principios que orientan y facilitan su implementación. Para un mejor entendimiento y desarrollo de los componentes, así como para efectos de lograr una adecuada aplicación de la presente Directiva, los 5 componentes y sus 17 principios han sido agrupados en 3 ejes: 1) Cultura Organizacional, 2) Gestión de Riesgos y 3) Supervisión; según se presenta a continuación. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019).

**Figura 2**

*Relación entre Ejes, Componentes y Principios del Sistema de Control Interno*

Eje	Componente	Principio
Cultura Organizacional	Ambiente de Control	La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
		El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI demuestra independencia de la Alta Dirección y ejerce la supervisión del desempeño del citado sistema.
		La Alta Dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
		La entidad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos institucionales.
		La entidad define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.
	Información y Comunicación	La entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.
		La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del SCI.
		La entidad se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afecten al funcionamiento del control interno.
Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	La entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
		La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos sus niveles y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
		La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
		La entidad identifica y evalúa los cambios que podría afectar significativamente al SCI.
	Actividades de Control	La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de sus objetivos.
		La entidad define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
		La entidad despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.
Supervisión	Supervisión	La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del SCI están presentes y en funcionamiento.
		La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas de remediación y medidas de control, incluyendo la Alta Dirección y el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI, según corresponda.

Nota: Extraído de *Resolución de Contraloría N°146-2019-CG*.

#### **D. La metodología COSO del control interno.**

El Control interno-Marco integrado (el Marco) de COSO permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

El diseño y la implantación de un sistema de control interno efectivo puede suponer todo un desafío y el funcionamiento diario del sistema de una manera eficiente y efectiva puede resultar desalentador. Los nuevos modelos de negocio, el cambio acelerado de éstos, el mayor uso y dependencia de la tecnología, el aumento de los requisitos regulatorios y el mayor análisis que ello supone, la globalización y otros desafíos exigen que cualquier sistema de control interno sea ágil a la hora de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno de negocio, regulatorio y operativo.

Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio profesional. La dirección y el consejo de administración<sup>1</sup> deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. La dirección y el resto del personal deben utilizar su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización. La dirección y los auditores internos, entre otros profesionales de la entidad, deben aplicar su criterio profesional a la hora de supervisar y evaluar la efectividad del sistema de control interno.

El Marco apoya a la dirección, al consejo, a los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la entidad a través de sus respectivas funciones relacionadas con el control interno, sin llegar a ser excesivamente estricto. Para ello, el Marco ofrece un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno y aporta información de valor para poder determinar si se está aplicado de manera efectiva.

Para la dirección y el consejo, este Marco proporciona:

Un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad, independientemente del sector o estructura jurídica, a nivel de entidad, división, unidad operativa o función.

Un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y permite el uso del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno. Se trata de principios que se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.

Requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan dichos componentes durante su funcionamiento.

Un método para identificar y analizar los riesgos, desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.

Una oportunidad para ampliar el alcance del control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de información, operaciones y objetivos de cumplimiento.

Una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionen un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.

Para los grupos de interés externos de una entidad y demás partes que interactúen con ella, la aplicación del Marco proporciona:

Mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.

Mayor confianza respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Mayor confianza en la capacidad de la organización para identificar, analizar y responder a los riesgos y los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocio.

Mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.

Mejor entendimiento de que, mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno, la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes.

El control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrado y dinámico. El Marco es aplicable a todas las entidades: grandes, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos. Sin embargo, cada organización puede optar por implementar el control interno de manera distinta. Por ejemplo, el sistema de control interno de una entidad de pequeña dimensión podría ser menos formal y estructurado, y aun así ser un sistema de control interno efectivo. (COSO, 2013)

#### **E. Dimensiones e indicadores del sistema de control interno.**

a) ***Cultura organizacional.*** Esta dimensión está referida a la generación de las adecuadas condiciones para la concretización de los fines de la entidad; esto es que se fortalezca con una estructura orgánica óptima, que asigne de forma clara las responsabilidades, contar con canales efectivos de comunicación, procesos para reclutar y retener personal competente, etc. Resolución de Contraloría N° 146 (2019). Sus indicadores son:

***Diagnóstico de la cultura organizacional.*** Comprende la identificación del estado situacional de la cultura organizacional y sus deficiencias. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019)

***Medidas de Remediación.*** Por cada deficiencia identificada, deben establecerse las medidas que permitan remediarla o superarla, de manera eficaz, oportuna y eficiente. Para establecer dichas medidas pueden utilizarse las siguientes herramientas de recojo de información: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, panel de experto, entre otros. A través de estas herramientas, debe garantizarse que las medidas establecidas sean aquellas que logren superar la deficiencia y sean factibles de implementar por la entidad (Resolución de Contraloría N° 146, 2019)

**Información y Comunicación.** la información y comunicación representa en las organizaciones y entidades un aspecto estratégico fundamental, vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación directa en el logro de los objetivos. Es un factor determinante en tanto para su ejecución, se involucre a todos los niveles y procesos de la organización. (Control Interno, s.f.)

b) **Gestión de riesgos.** Está referida a la identificación y valoración de los elementos que pueden impactar negativamente en la concretización de los fines de la entidad, vinculados a la provisión de servicios, así como de bienes que se prestan a la comunidad, y la determinación de medios para controlar y reducir la probabilidad que dichos factores puedan suscitarse. Esta dimensión está integrada por: evaluar los riesgos y acciones para controlar. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019). Sus indicadores son:

**Evaluación de riesgos.** Por cada producto priorizado, se identifican los riesgos que afectan su provisión. Para ello puede utilizarse las siguientes herramientas de recojo de información: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, diagrama o ficha técnica de procesos, entre otros. Por cada riesgo identificado se procede a valorar su probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría generar en la provisión del producto priorizado. Estos dos valores se multiplican para obtener el nivel de riesgo, que puede ser: bajo, medio, alto y muy alto. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019)

**Medidas de control.** Por cada riesgo determinado, debe establecerse las medidas que permitan reducirlo de manera eficaz, oportuna y eficiente. Estas medidas constituyen las medidas de control y pueden ser definidas como las políticas, procedimientos y técnicas u otros mecanismos que permitan reducir dicho riesgo. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019)

c) **Supervisión.** Está referida a todas aquellas acciones que van a permitir informar sobre la ejecución del control interno, mediante el seguimiento de la ejecución del plan de acción

anual, que se elabora en torno a la cultura organizacional y gestión de riesgos. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019). Sus indicadores son:

**Seguimiento.** El seguimiento es la verificación del cumplimiento, a través de la evidencia y sustento que se consignan como medios de verificación, según los plazos establecidos en el mismo y teniendo en cuenta los criterios para establecer su estado de ejecución, debe efectuarse de forma permanente y continúa el seguimiento de las medidas de remediación y medidas de control. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019)

**Evaluación.** La evaluación permite a la entidad conocer el nivel de implementación de su SCI y se realiza desde el primer hasta el último día hábil del mes de enero del año siguiente. Es importante señalar, que los resultados de la Evaluación anual de la implementación del SCI permitirán identificar las deficiencias del Eje Cultura Organización, sobre las cuales se deberán implementar las respectivas medidas de remediación. (Resolución de Contraloría N° 146, 2019)

## **2.4.2 Toma de decisiones**

### **A. Definición**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a efectos de resolver un problema actual o potencial. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. (Robbins, 2014).

Decisión implica directamente la voluntad del individuo o de un grupo de personas, lo cual conlleva a su vez un proceso de deliberación. La decisión es algo cercano a todos, aunque

sólo sea de una forma intuitiva. Desde siempre las personas y organizaciones están sujetas a una cadena ininterrumpida de decisiones. “Se dice que una decisión es la conclusión de un proceso de análisis por parte de la persona que decide. Antes de que una persona tome una decisión, efectúa un análisis racional de la situación de interés, que puede ser intensivo o no según las características particulares de la situación considerada”.

Continuando con el siguiente concepto: la toma de decisiones, generalizando simplemente, es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe algún tipo de incertidumbre. “La toma de decisiones es un proceso que da como resultado la selección de entre un número limitado y socialmente definido de proyectos alternativos y problemáticos (objetivos) de un proyecto destinado a producir el estado futuro particular de cosas que desean los encargados de tomar decisiones”.

Finalmente, y con base en Drucker (2006) y desde un punto de vista empresarial manifiesta que los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estratégico y genérico en lugar de intentar resolver problemas. Por lo tanto, no se dejan impresionar en gran manera por la necesidad de tomar decisiones con gran rapidez; en lugar de eso, consideran que la habilidad de operar con un gran número de variables es un síntoma de baja calidad intelectual. Desean conocer en que consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que hay que satisfacer al tomarla. Prefieren crear un impacto más que una técnica. Y buscan la firmeza de la decisión que la habilidad de tomarla. Los ejecutivos eficaces saben cuándo una decisión hay que tomarla pragmáticamente, según las circunstancias de cada caso. Saben que la decisión eficaz está situada entre el compromiso acertado y el equivocado. La etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha dirigido hacia una actividad no es una decisión; en el mejor de

los casos sólo se trata de una buena intención. Por encima de todo, el ejecutivo eficaz sabe que la toma de decisiones tiene su propio proceso sistemático y sus propios elementos claramente definidos.

La toma de decisiones es solamente una de las actividades que conlleva una serie de elementos en donde el principal objetivo de decidir es llevar a cabo una acción que, bajo un escenario de certidumbre o incertidumbre, dará como resultado la resolución de una problemática.

## **B. Elementos que caracterizan a la toma de decisiones**

Peñaloza (2010), señala que para que se dé una toma de decisiones se necesita que estén presentes los siguientes elementos:

Sujeto, que es la persona que debe elegir la alternativa a seguir, en otras palabras, es el decisor.

Alternativas y/o cursos de acción a seguir, mínimamente deben ser 2 para que pueda darse la elección o decisión.

Criterio, que sirve de base para determinar la alternativa a seguir

## **C. Tipos de Decisiones**

Peñaloza (2010), las decisiones se pueden clasificar en tres tipos:

***Decisiones en condiciones de certeza.*** Son aquellas que se toman cuando se dispone de información clara, exacta y completa sobre el tema, lo que hace que la alternativa elegida sea segura y con muy poco riesgo

***Decisiones en condiciones de riesgo.*** Son las decisiones que se toman con información parcial sobre el tema, es decir que se dispone de información, pero ésta no es del todo exacta y se tiene probabilidades de ocurrencia, por tanto, la elección que se tome tendrá un riesgo asociado.

**Decisiones en condiciones de incertidumbre.** En condiciones de incertidumbre, el decisor no tiene conocimiento de los resultados de ninguno de los estados de la naturaleza y/o es costoso obtener la información necesaria. En tal caso, la decisión depende netamente del tipo de personalidad que tenga el decisor, como consecuencia el riesgo es muy alto.

**Tabla 2**

*Clasificación de los tipos de decisiones*

<b>Tipos De Decisión</b>	<b>Información</b>	<b>Riesgo</b>
Condiciones de Certeza	Clara, exacta y completa	Bajo
Condiciones de Riesgo	Con probabilidades de ocurrencia	Medio
Condiciones de Incertidumbre	Muy escasa o nula	Alto

Nota: Extraído de Peñaloza (2010)

#### **D. Dimensiones e indicadores de la toma de decisiones**

Según Von, & Morgenstern (1990) se pueden considerar cuatro (04) dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar:

##### ***Conocimiento de los resultados.***

Una consecuencia o resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. La toma de decisiones puede estar basada en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre). Sus indicadores son:

***Probabilidad de ocurrencia (riesgo).*** Se puede identificar la posibilidad de múltiples resultados para cada alternativa.

***Probabilidad de incierto (incertidumbre).*** Se pueden identificar múltiples consecuencias para cada alternativa, pero no conocer la probabilidad asociada a cada resultado.

### ***El nivel de programabilidad.***

Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. Sus indicadores son:

***Decisiones programadas.*** Se basan en un conjunto de reglas o procedimientos de decisión, e implican la toma de decisiones bajo certeza, en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidas de antemano.

***Decisiones no programadas.*** No tienen reglas o procedimientos preestablecidos: los cambios de las condiciones son tales que no se pueden formular reglas de decisión.

### ***Los criterios para la toma de decisiones.***

Un modelo de toma de decisiones que describa la manera cómo se pueden tomar las decisiones puede ser un modelo normativo o descriptivo. Por ejemplo, el modelo económico clásico es un modelo normativo, porque asume la completa racionalidad del que toma la decisión, con información completa sobre las alternativas y la optimización del valor esperado como meta. En cambio, un modelo descriptivo de toma de decisiones que describa o explique el comportamiento humano en el momento de la decisión, reduce la exploración de alternativas, y la decisión se hará en base a la primera que satisfaga todas las restricciones del problema, en lugar de continuar la búsqueda que localice la alternativa óptima.

***Grado de autoridad.*** Si el personal cuenta con un grado de autoridad jerárquica que le faculta funcionalmente tomar las decisiones.

***Nivel de conocimiento.*** Si el personal cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones, si buscan información de otras áreas o fuentes externas.

### ***Impacto de las decisiones.***

La toma de decisiones organizacionales puede darse: O por la reducción de conflictos y por atención secuencial de las metas; o por la elusión de la incertidumbre, buscando evitar el riesgo y la incertidumbre; o por el método de la búsqueda de problemas en el que la búsqueda de soluciones es estimulada por los problemas; o por el aprendizaje organizacional, en el que el sistema de información es un factor de reconciliación del nivel de ejecución y el nivel de

aspiración; o por la toma de decisiones por el método incremental que es una variación del concepto de satisfacción en el que la toma de decisiones se reduce a pequeños cambios en las políticas y procedimientos existentes.

**Reducción de conflictos.** Una técnica para tomar decisiones en situaciones de conflicto es la teoría de los juegos, conocida también como la teoría de las situaciones sociales. En esencia es una técnica basada en la construcción de una matriz formal que permite comprender el conflicto y sus problemas.

**Cumplimiento de metas.** Hace mención a la evaluación realizada para tener conocimiento en qué medida se cumplieron las metas programadas durante un período.

## **2.5. Definición de términos básicos**

### **Control interno**

Comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen correcta y eficientemente.

### **Cumplimiento de metas**

Fin perseguido con inicio y término definido y cumplimiento medible.

### **Eficacia**

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

### **Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

### **Gestión**

El término de gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio que comprende diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio.

**Informe COSO**

Es el resultado de la investigación que tiene como objetivo el definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

**Reglamento Interno del Trabajo (RIT)**

Es un documento interno elaborado por la empresa que contiene las obligaciones y prohibiciones que tiene todo trabajador en relación con sus labores.

**Riesgo**

Combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

**Servicio**

Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca de este.

**Sistemas**

Conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo

**Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

El Sistema de Control Interno influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

La cultura organizacional influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

La gestión de riesgos influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

La supervisión influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

#### 3.2. Variables

**Variable 1:** Sistema de Control Interno

**Variable 2:** Toma de Decisiones

#### 3.3. Operacionalización de los componentes de las Hipótesis

**Tabla 3**  
*Operacionalización de los componentes de las Hipótesis*

Título: El Sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá, 2021.					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			
		VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos
<p><b>Hipótesis General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Sistema de Control Interno influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Sistema de Control Interno, es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos en cada entidad del estado, para la consecución de los objetivos. (Contraloría General de la República, 2014)</li> </ul>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Sistema de Control Interno</p>	Cultura organizacional	Diagnóstico de la cultura organizacional Medidas de Remediación Información y Comunicación	<p>La investigación utilizó el instrumento del cuestionario.</p> <p>La técnica de la encuesta fue con preguntas estructuradas para ambas variables y se basó en la escala de Likert para ambas variables, que se aplicó a los servidores públicos de la UGEL Contumazá.</p>
			Gestión de riesgos	Evaluación de riesgos Medidas de control	
			Supervisión	Seguimiento Evaluación	
<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura organizacional influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> <li>La gestión de riesgos influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> <li>La supervisión influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La toma de decisiones implica identificar los problemas, recabar información, considerar alternativas y elegir un curso de acción a partir de las alternativas generadas. (Hellriegel, Jackson y Slocum Jr., 2008)</li> </ul>	<p><b>Variable 2</b></p> <p>Toma de decisiones</p>	Conocimiento de Resultados	Probabilidad de Ocurrencia (riesgo) Probabilidad de Incierto (Incertidumbre)	
			Nivel de Programabilidad	Decisiones programadas Decisiones no programadas	
			Criterios para la toma de decisiones	Grado de autoridad Nivel de conocimiento	
			Impacto de las decisiones	Reducción de conflictos Cumplimiento de metas	

## CAPÍTULO IV

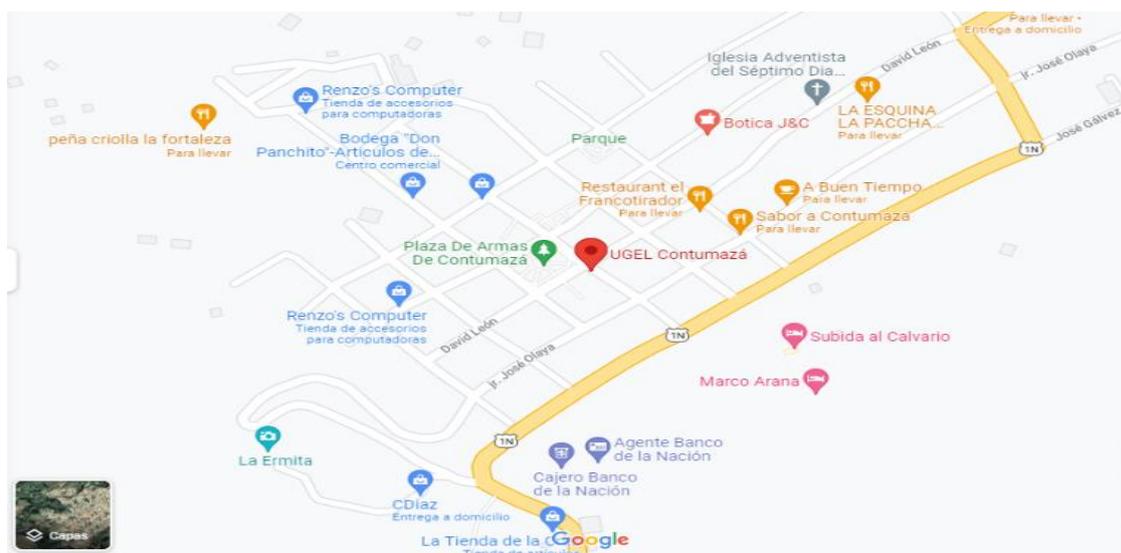
### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

Geográficamente el área de estudio se encuentra situada en el distrito de Contumazá, provincia de Contumazá y departamento de Cajamarca. Se encuentra ubicado en Jr. Jorge Chávez N° 281.

**Figura 3**

*Localización de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Contumazá*



*Nota: Google maps Ubicación de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Contumazá*

#### 4.2. Diseño de la investigación

##### 4.2.1. De acuerdo con el nivel de investigación

##### Descriptiva

Porque, se observó y describió el comportamiento de los servidores públicos de la UGEL Contumazá.

## **Correlacional**

Porque, se buscó medir el grado de influencia del sistema de control interno en la toma de decisiones en la UGEL Contumazá.

### ***4.2.2. De acuerdo a su diseño, la investigación***

#### **No experimental**

Porque se observó el comportamiento de los servidores públicos de la entidad, sin intervenir en los mismos, ni manipular dichas variables.

#### **Transversal**

Porque no existe continuidad en el eje del tiempo, sólo se dio en un momento temporal.

## **4.3. Métodos de investigación**

### **Deductivo- inductivo**

El método deductivo, porque permitió descomponer en partes y cualidades los componentes del Sistema de Control Interno, esto logró identificar en qué medida influyen en la toma de decisiones en la UGEL Contumazá.

El método Inductivo, porque permitió conocer cómo funciona el sistema de control interno en la entidad; si es considerado por los servidores públicos de la UGEL Contumazá para tomar decisiones de acuerdo a sus funciones desempeñadas.

### **Analítico- Sintético**

El método analítico, porque se hizo una descomposición del todo (componentes del sistema de control interno) en sus partes (muestra poblacional) 49 servidores públicos para estudiarlo y luego explicar los resultados en función del tema de la investigación.

El método sintético, porque para conocer un fenómeno, que en este caso es el sistema de control interno y la toma de decisiones, y es necesario descomponerlo en sus partes.

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

### 4.4.1 Población

La población de estudio fue de 49 servidores públicos: nombrados, contratados, designados CAS para ambas variables de la UGEL Contumazá.

**Tabla 4**

*Población de la UGEL Contumazá-Cajamarca, 2021.*

Denominación de unidad orgánica	Denominación del cargo	Servidores públicos	Régimen laboral
Dirección	Director de UGEL	1	Designado
	Técnico administrativo II	1	CAS
	Técnico administrativo II	1	CAS
Oficina de asesoría jurídica	Trabajador de servicio III	1	D.L. 276
	Asesor legal	1	Cargo de confianza
	Especialista en procesos administrativos	1	CAS
Oficina de planeamiento y desarrollo institucional	Jefe de gestión institucional	1	CAS
	Responsable del área de planeamiento	1	CAS
	Responsable del área de presupuesto	1	CAS
	Responsable del área de infraestructura	1	CAS
	Responsable del área de TICs	1	CAS
	Responsable del área de NEXUS	1	CAS
	Jefe de administración	1	Cargo de confianza
	Responsable del área de recursos humanos	1	CAS
	Responsable del área de abastecimientos	1	CAS
	Responsable del área de contabilidad	1	CAS
	Responsable del área de tesorería	1	CAS
	Responsable de Sec. III Escalafón	1	CAS
	Técnico administrativo II Conserje	1	CASCAS
Oficina de administración	Responsable de bienestar personal	1	CAS
	Responsable de almacén	1	CAS
	Técnico administrativo I Almacén SIGA	1	CAS
	Responsable de adquisiciones	1	CAS
	Responsable de patrimonio	1	CAS
	Oficinista I Personal	1	CAS
	Especialista administrativo-remuneraciones	1	CAS
	Responsable de remuneraciones	1	CAS
	Responsable de caja chica	1	D-L- 276
	Responsable de mesa de partes y tramite	1	CAS
	Chofer I	1	CAS
	Chofer II	1	CAS
	Jefe de gestión pedagógica	1	CAS
Oficina de excelencia en formación y redes educativas	Especialista en educación inicial	2	Designado
	Especialista en educación primaria	5	Designado
	Especialista en educación secundaria	3	Designado
	Especialista en convivencia escolar	1	Designado
	Docente CRAEI - Inicial	5	CAS
Total servidores públicos		49	

Nota. UGEL Contumazá-Cajamarca, 2021.

### 4.4.2 Muestra

La muestra para ambas variables fue tipo censo porque la población de la UGEL Contumazá es pequeña, es decir se aplicó el instrumento a los 49 servidores públicos: nombrados, contratados, designados CAS para ambas variables de la UGEL Contumazá

#### 4.4.3 *Unidad de análisis*

Para fines del presente estudio se tomó como unidad de análisis la UGEL Contumazá.

#### 4.4.4 *Unidad de observación*

A cada Servidor público de la UGEL Contumazá, ubicada en Jr. Jorge Chávez # 281.

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

Para la investigación se utilizó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que estuvo dirigido a los servidores públicos de la UGEL Contumazá, con el fin de realizar la medición de ambas variables.

Para el análisis de fiabilidad de los instrumentos se aplicó el Coeficiente de Alfa de Cronbach para ambas variables:

**Tabla 5**

*Estadísticos de fiabilidad de control interno*

	N
Alfa de Cronbach	de elementos
0,962	27

De acuerdo con la Tabla 5, se observa que el instrumento que midió el Sistema de Control Interno con 27 ítems sometido al SPSS V27.01, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,962, teniendo una confiabilidad excelente según lo indicado en la tabla de interpretación (ver Anexo 1).

**Tabla 6**

*Estadísticos de fiabilidad de toma de decisiones*

	N
Alfa de Cronbach	de elementos
0,867	18

De acuerdo con la Tabla 6, el instrumento que midió la Toma de decisiones con 18 ítems tuvo un Alfa de Cronbach de 0,867, teniendo una confiabilidad buena según lo indicado en el anexo 1.

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

La recolección de datos fue aplicando un “Cuestionario” a los servidores públicos de la UGEL Contumazá con varias interrogantes para medir las dos variables: Sistema de Control Interno y Toma de decisiones, utilizando la escala de Likert con la matriz: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre, el cual permitirá obtener la opinión de los servidores públicos en relación si el Sistema de control interno influye o no en la toma de decisiones.

Los datos recopilados se procesaron en el software Excel y SPSS versión 27.0, donde extrajeron las figuras, tablas y cuadros estadísticos para su interpretación y análisis.

#### **4.7. Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 7**

*Matriz de consistencia metodológica*

**Título: El Sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá, 2021.**

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p><b>Pregunta Principal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo el Sistema de Control Interno influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?</li> </ul> <p><b>Preguntas auxiliares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo la cultura organizacional influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?</li> <li>¿Cómo la gestión de riesgos influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?</li> <li>¿Cómo la supervisión influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la influencia del Sistema de Control Interno influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la influencia de la cultura organizacional influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> <li>Analizar la influencia de la gestión de riesgos influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> <li>Analizar la influencia de la supervisión influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Sistema de Control Interno influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> </ul> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura organizacional influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> <li>La gestión de riesgos influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> <li>La supervisión influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.</li> </ul>	<p><b>Variable 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Control Interno</li> </ul> <p><b>Variable 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Gestión de Riesgos</li> <li>Supervisión</li> <li>Conocimiento de Resultados</li> <li>Nivel de Programabilidad</li> <li>Criterios para la toma de decisiones</li> <li>Impacto de las decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de la cultura organizacional</li> <li>Medidas de remediación Información y Comunicación</li> <li>Evaluación de riesgos</li> <li>Medidas de control</li> <li>Seguimiento Evaluación</li> <li>Probabilidad de Ocurrencia (riesgo)</li> <li>Probabilidad de Incierto (Incertidumbre)</li> <li>Decisiones programadas</li> <li>Decisiones no programadas</li> <li>Grado de autoridad</li> <li>Nivel de conocimiento</li> <li>Reducción de conflictos</li> <li>Cumplimiento de metas</li> </ul>	<p>La investigación utilizó el instrumento del cuestionario. La técnica de la encuesta con preguntas estructuradas para ambas variables, basada en la escala de Likert para ambas variables, que se aplicó a los servidores públicos de la UGEL de Contumazá – Cajamarca.</p>	<p>La investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo-correlacional y de diseño no experimental y transversal.</p>	<p>La población del estudio fue de 49 servidores públicos para ambas variables en la UGEL de Contumazá - Cajamarca. La muestra fue la misma que la población, método no probabilístico por conveniencia para ambas variables en la UGEL de Contumazá - Cajamarca.</p>

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

##### 5.1.1 Sistema de Control Interno

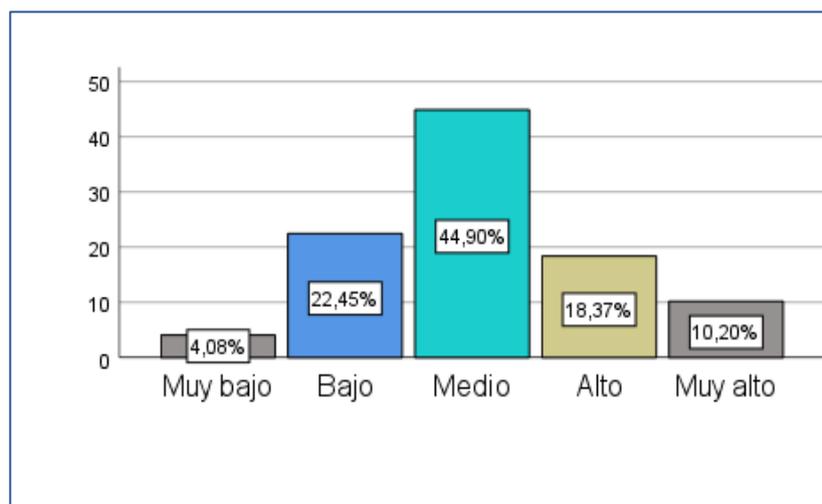
**Tabla 8**

*Resultados de la variable Sistema de control interno*

Sistema de control interno	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
Muy bajo	2	4,1
Bajo	11	22,4
Medio	22	44,9
Alto	9	18,4
Muy alto	5	10,2
Total	49	100,0

**Figura 4**

*Resultados en porcentajes de la variable Sistema de control interno*



Nota. Obtenido del cuestionario y procesado en el SPSS V27.

### Interpretación:

Como se puede observar la mayoría de los resultados se encuentra en el nivel medio con un porcentaje de 44,90%, lo que indica que el Sistema de control interno funciona de manera “regular” en la entidad.

#### 5.1.2 Toma de Decisiones

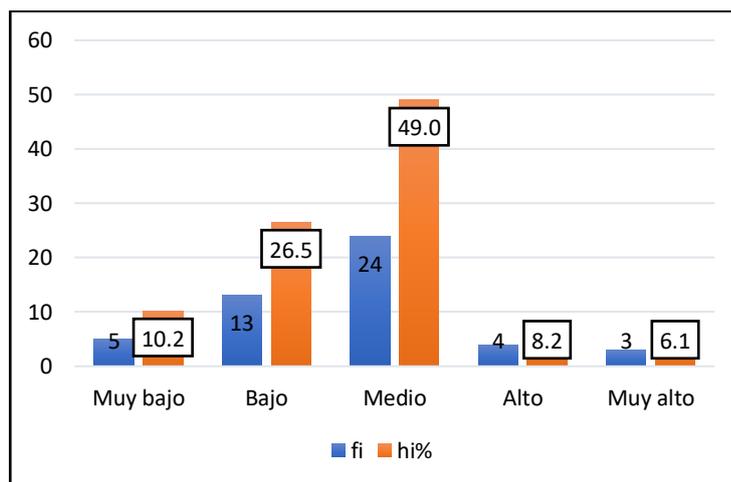
**Tabla 9**

*Resultados de la variable toma de decisiones*

Calificación	fi	hi%
Muy bajo	5	10.2
Bajo	13	26.5
Medio	24	49.0
Alto	4	8.2
Muy alto	3	6.1
Total	49	100.0

**Figura 5**

*Resultados en porcentajes de la variable toma de decisiones*



Nota. Obtenido del cuestionario y procesado en el SPSS V27.

## Interpretación:

Como se puede observar la mayoría de los resultados se encuentra en el nivel “medio” con un porcentaje de 49,0%, lo que indica que la toma de decisiones de los servidores públicos se da de manera “regular” en la entidad.

## 5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 5.2.1 Análisis e interpretación de resultados

#### 5.2.1.1. Sistema de control interno.

Los resultados de las dimensiones de la variable independiente fueron:

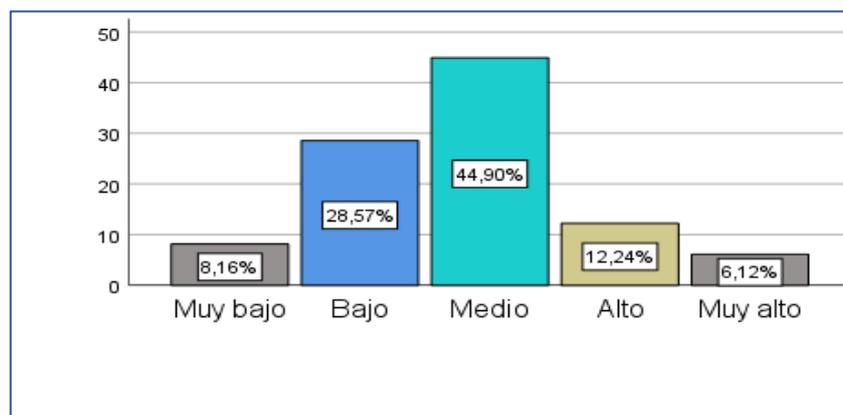
**Tabla 10**

*Resultados de la dimensión 1: Cultura Organizacional*

Cultura Organizacional	fi	hi%
Muy bajo	4	8,2
Bajo	14	28,6
Medio	22	44,9
Alto	6	12,2
Muy alto	3	6,1
Total	49	100,0

**Figura 6**

*Resultados en porcentajes de la dimensión 1: Cultura Organizacional*



Nota: Obtenido del cuestionario y procesado en el SPSS V27.

**Interpretación:**

Como se puede observar la mayoría de los resultados se encuentra en el nivel “medio” con un porcentaje de 44,90%, lo que indica que la Cultura organizacional del sistema de control interno funciona de manera “regular” en la UGEL.

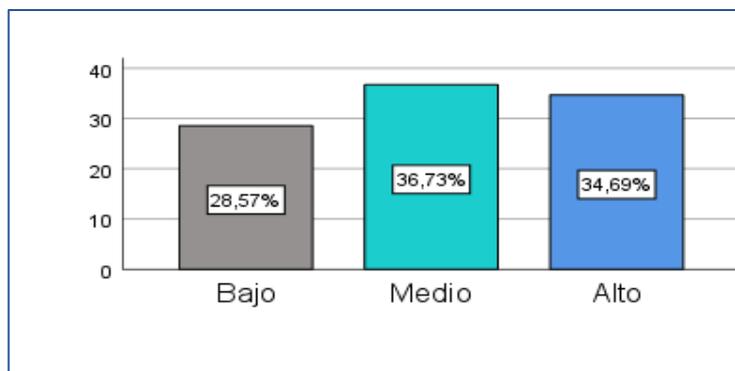
**Tabla 11**

*Resultados de la dimensión 2: Gestión de riesgos*

Gestión de riesgos	fi	hi%
Bajo	14	28,6
Medio	18	36,7
Alto	17	34,7
Total	49	100,0

**Figura 7**

*Resultados en porcentajes de la dimensión 2: Gestión de riesgos*



Nota. Obtenido del cuestionario y procesado en el SPSS V27.

**Interpretación:**

Como se puede observar la mayoría de los resultados se encuentra en el nivel “medio” con un porcentaje de 36,73%, lo que indica que la gestión de riesgos del Sistema de control interno funciona de manera “regular” en la UGEL.

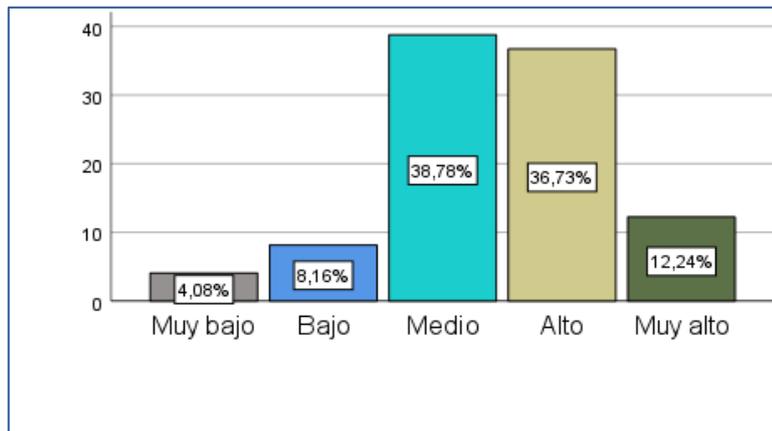
**Tabla 12**

*Resultados de la dimensión 3: Supervisión*

Supervisión	fi	hi%
Muy bajo	2	4,1
Bajo	4	8,2
Medio	19	38,8
Alto	18	36,7
Muy alto	6	12,2
Total	49	100,0

**Figura 8**

*Resultados en porcentajes de la dimensión 3: Supervisión*



**Nota.** Obtenido del cuestionario y procesado en el SPSS V27.

**Interpretación:**

Como se puede observar la mayoría de los resultados se encuentra en el nivel “medio” con un porcentaje de 38,78%, lo que indica que la Supervisión del Sistema de control interno funciona de manera “regular” en la UGEL.

Estos resultados de ambas variables denotan que existe correlación, lo que quiere decir que existiría influencia directa, ya que si el sistema de control interno mejora, traería como consecuencia que la toma de decisiones de los servidores públicos de la UGEL también mejoraría.

Esta situación debe tomarse en cuenta para poder ver los mecanismos de revisión de los factores tanto del sistema de control interno como de la toma de decisiones para revisarlos minuciosamente y fortalecer los puntos positivos y minimizar y si es posible a la brevedad posible eliminar las deficiencias lo cual beneficiara tanto a los usuarios internos como externos de la institución.

### Tablas cruzadas, correlaciones e influencia

**Tabla 13**

*Tabla Cruzada Sistema de control interno\* Toma de decisiones*

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Sistema de control interno	Muy bajo	Recuento	0	0	2	2
		Recuento esperado	,4	1,1	,4	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	4,1%	4,1%
	Bajo	Recuento	6	2	3	11
		Recuento esperado	2,5	6,1	2,5	11,0
		% del total	12,2%	4,1%	6,1%	22,4%
	Medio	Recuento	3	19	0	22
		Recuento esperado	4,9	12,1	4,9	22,0
		% del total	6,1%	38,8%	0,0%	44,9%
	Alto	Recuento	2	6	1	9
		Recuento esperado	2,0	5,0	2,0	9,0
		% del total	4,1%	12,2%	2,0%	18,4%
	Muy alto	Recuento	0	0	5	5
		Recuento esperado	1,1	2,8	1,1	5,0
		% del total	0,0%	0,0%	10,2%	10,2%
Total	Recuento	11	27	11	49	
	Recuento esperado	11,0	27,0	11,0	49,0	
	% del total	22,4%	55,1%	22,4%	100,0	
%						

Nota: Base de datos obtenido con aplicación de cuestionario y procesados en el SPSS V27.

### Interpretación:

En la Tabla, se puede apreciar que el sistema de control interno en la UGEL es predominantemente calificado como “medio” con un 44,9%, “muy bajo” con un 4.1%, “bajo”

con un 22,4% y “alto” con un 18,4% y finalmente “muy alto” con un 10,2%. Mientras que la toma de decisiones es predominantemente calificado como “medio” con un 55,1%, “alto” y “bajo” con un 22,4%.

### **5.3. Discusión de resultados**

Los resultados han permitido despejar el problema planteado, permitiendo dar por logrado el objetivo general de la investigación, pues de acuerdo a la correlación Rho de Spearman existe relación positiva baja entre las variables de estudio; pues el coeficiente de correlación es 0,302 y tiene un Sig. (bilateral) de 0,035\*, infiriéndose que el sistema de control interno influiría en la toma de decisiones de manera positiva baja.

El segundo resultado logró concretizar el primer objetivo específico, pues de acuerdo con la correlación Rho de Spearman existe relación positiva baja entre la dimensión cultura organizacional y la toma de decisiones, porque el valor es de 0,402 y tiene un Sig. (bilateral) de 0,043\*; infiriéndose que la dimensión cultura organizacional influiría de manera positiva baja en la toma de decisiones.

El tercer resultado logró concretizar el segundo objetivo específico, pues de acuerdo con la correlación Rho de Spearman existe relación positiva baja entre la dimensión gestión de riesgos y la toma de decisiones siendo el coeficiente de correlación es 0,0308\* y tiene un Sig. (bilateral) de 0,031; infiriéndose que la dimensión influiría de manera positiva baja en la toma de decisiones.

El cuarto resultado logró concretizar el tercer objetivo específico; pues de acuerdo con la correlación Rho de Spearman existe relación positiva baja entre la dimensión supervisión y la toma de decisiones siendo el coeficiente de correlación es, 0,041\* y tiene un Sig. (bilateral) de 0,041; infiriéndose que la dimensión influiría de forma positiva baja en la toma de decisiones.

Los resultados coinciden con los de las tesis de: Paredes (2018) denominada: *“Evaluación del control interno mediante la metodología COSO 2013 al Departamento Financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidades Letamendi en el período 2016-2017”*, que concluye que el Centro de Especialidades Letamendi posee como fortaleza una adecuada estructura organizacional en su departamento financiero, logrando cumplir el control centralizado que posee la institución; sin embargo, a pesar de la existencia de procedimientos estandarizados, aún persisten deficiencias en el control generando fuentes de fraude y entre las debilidades se identificó la ausencia de controles adicionales a los de la dirección centralizada, lo que deja vacíos dentro de los procesos contables que pueden provocar fraude. Entre las amenazas están la desactualización de los estados financieros para la toma de decisiones, reclamos por la deficiente gestión de la responsabilidad patronal, retención intencional de pagos a proveedores y el incumplimiento de objetivos presupuestarios.

De la misma manera coincide con los resultados de la tesis de Céspedes (2021) realizó el estudio denominado *“El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa CONSTRUYENDO SU CASA en el cuarto trimestre del año 2020”*, en la Universidad de Ambato, Ecuador. Llegó a las siguientes conclusiones: que la incidencia del control interno en la toma de decisiones es significativa, ya que, no existen parámetros de control para que las actividades realizadas se efectúen de manera eficiente, por lo que se deriva en decisiones mal estructuradas y muchas veces sin fundamentos válidos. - El control interno de la empresa se ha visto afectado por lo varias causas, como la falta de segregación de funciones, el desconocimiento de las labores a realizar, entre otras, las mismas que intervienen en el funcionamiento de las de la empresa actividades, con lo que no permiten su completo desarrollo, la toma de decisiones ha significado para la empresa el desarrollo de la misma en cuanto a tecnología y desenvolvimiento del personal, sin embargo, no se promueve la

participación de los empleados con juicios críticos, por lo que existen circunstancias en las cuales no se ha valorado las alternativas necesarias para que las decisiones sean realmente las apropiadas.

Igualmente, coincide con los resultados de la tesis de Fernández (2018) denominada: *“Toma de decisiones de los Gobiernos Municipales del Estado de México 2014- 2017”*. Concluye que la meta al estudiar al federalismo fiscal como manera de formalizar la toma de decisiones a través de las relaciones intergubernamentales, así como al municipio, institución de desarrollo social de la población. También fue de suma importancia identificar el proceso de operación de los fondos federales (FORTAMUNDF y FISM) para reconocer si éste es eficiente como mecanismo institucional para la toma de decisiones.

De igual manera, coincide con los resultados de la tesis de Quiñonez (2021) denominada: *“El sistema de control interno y su influencia en la gestión de contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pachia, 2019”*, que concluye que el sistema de control interno influye significativamente en la gestión de contrataciones públicas en la Municipalidad distrital de Pachía, 2019, con logros significativos, de correlación positiva moderada directa a un valor de 95% de nivel de confianza.

De igual modo coinciden con los resultados de la tesis de Gómez, Salazar y Toribio (2020) en su estudio denominado *“El sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa Textilera S.A.C., San Miguel, año 2017. En la Universidad de Ciencias y Humanidades*. Procesada la información y su posterior interpretación, se consiguió una correlación (R) positiva considerable de un 0.594 entre el control interno y la toma de decisiones, con un nivel de significancia inferior a la trazada en el estudio, afirmando así la existencia de una correlación directa y significativa moderada entre las variables, indicando

que cuanto mejor sea el control interno en la empresa mejores tomas de decisiones se realizaran en ella.

Igualmente, coincide con los resultados de la tesis de Burillo (2020), denominada: “*El sistema de información y la toma de decisiones en el Hospital I Es salud - Tingo María*”, que concluye que el 75% maneja información clasificada y almacenada; el 55.9% cuentan con programas informáticos que les permiten manejar información. En el sistema de recursos humanos, el 67.6% trabaja en equipo para conseguir las metas propuestas, el 45.6% se adapta fácilmente; en el aspecto organizacional, el 77.9% toman decisiones en base a la información y la experiencia; el 75% de los jefes de oficinas definen con claridad los objetivos; y que Dirección Ejecutiva debe continuar liderando políticas de toma de decisiones ágiles, donde los usuarios internos y externos tengan una opinión favorable en cuanto a la toma de decisiones, más aún en tiempos de pandemia.

Asimismo, con los resultados de la tesis de Choez (2017), denominada: “*El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera SRL 2015-2016*”, que concluye que la importancia del sistema de control interno en la empresa Servicentro Primavera SRL, han impactado positivamente en la toma de decisiones gerenciales entre el año 2015 y 2016, teniendo 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.

También, coincide con los resultados de la tesis de Trujillo (2021) denominada: “*Implementación del sistema de control interno y gestión por resultados de la UGEL de Contumazá-Cajamarca 2019*”, que concluye que existe relación positiva media entre las

variables de estudio; en la medida que el valor de correlación es de 0,500\*\* y tiene un sig (bilateral) de 0,01, de lo que se infiere que la implementación del sistema de control interno incide de manera positiva media en la gestión por resultados y que existe relación positiva media entre la variable implementación del sistema de control interno y la gestión por resultados en la unidad de gestión; y que el nivel de la variable Implementación del sistema de control interno en la UGEL de Contumazá- Cajamarca 2019 es predominantemente bajo con un 52.9% (27 servidores públicos profesionales); mientras que el nivel de la Gestión por resultados de la UGEL de Contumazá -Cajamarca 2019 es predominantemente “medio” con un 70.6% (36 servidores públicos profesionales).

Martos (2018) realizó el estudio denominado: “*El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Empresa de Transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016*”. Los resultados de la investigación nos demuestran que la empresa no cuenta con un Sistema de Control Interno, no permitiendo identificar los riesgos para implementar acciones correctivas y posteriormente hacer seguimiento y monitoreo, lo cual ayuda a salvaguardar los activos, afianza al cumplimiento de las políticas, promoviendo la eficiencia.

Los resultados de la investigación coinciden con lo que señala Holmes que dice que el control interno es una obligación que depende del gerente y sirve para conservar en buen recaudo los bienes de la organización además de vigilar y garantizar su protección y buena administración de estos para evitar todo tipo de fraudes, malversaciones en general y que es precisamente lo que no se está cumpliendo en la institución, tal como lo señala Chiavenato que señala que el sistema de control interno significa, el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de sus intereses.

En cuanto a la toma de decisiones, los resultados coinciden con lo que indica Lewis que establece que se caracteriza por hacer elecciones de forma coherente cuando se presentan varias opciones que en la institución no se llevan a cabo adecuadamente.

#### 5.4. Contrastación de hipótesis

##### Hipótesis General

Ho: El sistema de control interno influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

H1: El sistema de control interno no influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

El presente estudio considera pertinente en primer lugar calcular la Prueba de Normalidad para determinar qué tipo de coeficiente correlación debe usarse.

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional	0,117	49	0,090	0,958	49	0,082
Gestión de riesgos	0,143	49	0,014	0,949	49	0,035
Supervisión	0,097	49	0,200*	0,961	49	0,108
Sistema de control interno	0,142	49	0,015	0,955	49	0,060
Toma de decisiones	0,123	49	0,064	0,952	49	0,044

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Teniendo en cuenta que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se aplica a muestras grandes, mayores a 50 y Shapiro-Wilk se aplica a muestras pequeña, menores a 50, al plantear la hipótesis de normalidad se tiene en cuenta:

H<sub>0</sub>: Los datos siguen una distribución normal o paramétrica.

H<sub>1</sub>: Los datos no siguen una distribución normal o paramétrica.

Donde **p-valor** es el valor de probabilidad y **α** es el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ).

Criterio de decisión: Si **p-valor** < **0.05** se rechaza la H<sub>0</sub>; Si **p-valor** >= **0.05** se acepta la H<sub>0</sub> y se rechaza la H<sub>1</sub>.

Como la muestra es menor a 50, se considera el valor del Sig. de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, siendo **p-valor de la Variable independiente = 0.060** y de la **variable dependiente = 0.044**, existe evidencia suficiente para rechazar la H<sub>0</sub>. Este resultado confirma que los datos no siguen una distribución normal o paramétrica; por tanto, las pruebas de correlaciones se hicieron con la “Rho” de Spearman.

**Tabla 15**

*Correlación de Spearman entre Sistema de control interno y la Toma de decisiones*

		Sistema de control interno	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Sistema de control interno	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,302*
		N	49
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,302*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	49

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

De acuerdo con la Tabla, se cuenta con suficiente evidencia estadística para inferir que la variable Sistema de control interno con la variable toma de decisiones tiene un grado de correlación positiva baja según la Rho de Spearman de 0,302; pero se correlaciona significativamente con un p valor de 0,035, rechazando la hipótesis alterna y

aprobándose la hipótesis general de la investigación, siendo que, el Sistema de Control Interno tendría una influencia directa en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

### Hipótesis específica 1

Ho: La cultura organizacional influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

H1: La cultura organizacional no influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

**Tabla 16**

*Tabla Cruzada Cultura organizacional \* Toma de decisiones*

			Toma de decisiones			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Cultura organizacional	Muy bajo	Recuento	0	0	4	4
		Recuento esperado	0,9	2,2	,9	4,0
		% del total	0,0%	0,0%	8,2%	8,2%
	Bajo	Recuento	6	7	1	14
		Recuento esperado	3,1	7,7	3,1	14,0
		% del total	12,2%	14,3%	2,0%	28,6%
	Medio	Recuento	5	17	0	22
		Recuento esperado	4,9	12,1	4,9	22,0
		% del total	10,2%	34,7%	0,0%	44,9%
	Alto	Recuento	0	3	3	6
		Recuento esperado	1,3	3,3	1,3	6,0
		% del total	0,0%	6,1%	6,1%	12,2%
	Muy alto	Recuento	0	0	3	3
		Recuento esperado	,7	1,7	,7	3,0
		% del total	0,0%	0,0%	6,1%	6,1%
Total	Recuento	11	27	11	49	
	Recuento esperado	11,0	27,0	11,0	49,0	
	% del total	22,4%	55,1%	22,4%	100,0%	

**Nota:** Base de datos obtenido con aplicación de cuestionario y procesados en el SPSS V27.

## Interpretación

En la Tabla, se aprecia que la dimensión Cultura organizacional del sistema de control en la UGEL es predominantemente calificado como “medio” con un 44,9%; mientras que la toma de decisiones es predominantemente calificada como “medio” con un 55,1%.

**Tabla 17**

*Correlación entre Cultura organizacional y la Toma de decisiones*

			Cultura Organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,402
	1	Sig. (bilateral)	.	0,043
		N	49	49
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0,402	1,000
		Sig. (bilateral)	0,043	.
		N	49	49

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

En la Tabla, se observa que la correlación de la dimensión cultura organizacional con la toma de decisiones es positiva baja y si es significativa, rechazando la hipótesis alterna y corroborándose la primera hipótesis específica de la investigación.

## Hipótesis específica 2

Ho: La gestión de riesgos influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

H1: La gestión de riesgos no influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

**Tabla 18***Tabla Cruzada Gestión de Riesgos\* Toma de decisiones*

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Gestión de riesgos	Bajo	Recuento	3	6	5	14
		Recuento esperado	3,1	7,7	3,1	14,0
		% del total	6,1%	12,2%	10,2%	28,6%
	Medio	Recuento	8	10	0	18
		Recuento esperado	4,0	9,9	4,0	18,0
		% del total	16,3%	20,4%	0,0%	36,7%
	Alto	Recuento	0	11	6	17
		Recuento esperado	3,8	9,4	3,8	17,0
		% del total	0,0%	22,4%	12,2%	34,7%
Total	Recuento	11	27	11	49	
	Recuento esperado	11,0	27,0	11,0	49,0	
	% del total	22,4%	55,1%	22,4%	100,0%	

**Nota.** Base de datos obtenido con aplicación de cuestionario y procesados en el SPSS V27.

### Interpretación:

En la Tabla, podemos apreciar que la dimensión Gestión de riesgos del sistema de control en la UGEL es predominantemente calificado como “medio” con un 36,7%; mientras que la toma de decisiones es predominantemente calificada como “medio” con un 55,1%.

**Tabla 19***Correlación entre Gestión de Riesgos y la Toma de decisiones*

			Gestión de Riesgos	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Gestión de Riesgos	Coefficiente de correlación	1,000	0,308*
		Sig. (bilateral)	.	0,031
		N	49	49
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0,308*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,031	.
		N	49	49

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

En la Tabla, se observa que la correlación de la gestión de riesgos del sistema de control con la toma de decisiones es positiva baja y si es significativa, rechazando la hipótesis alterna y aprobándose la segunda hipótesis específica de la investigación.

### Hipótesis específica 3

Ho: La supervisión no influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

H1: La supervisión influye directamente en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.

**Tabla 20**

*Tabla Cruzada Supervisión \* Toma de decisiones*

			Toma de decisiones			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Supervisión	Muy bajo	Recuento	0	0	2	2
		Recuento esperado	,4	1,1	,4	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	4,1%	4,1%
	Bajo	Recuento	3	0	1	4
		Recuento esperado	,9	2,2	,9	4,0
		% del total	6,1%	0,0%	2,0%	8,2%
	Medio	Recuento	5	12	2	19
		Recuento esperado	4,3	10,5	4,3	19,0
		% del total	10,2%	24,5%	4,1%	38,8%
	Alto	Recuento	3	15	0	18
		Recuento esperado	4,0	9,9	4,0	18,0
		% del total	6,1%	30,6%	0,0%	36,7%
Muy alto	Recuento	0	0	6	6	
	Recuento esperado	1,3	3,3	1,3	6,0	
	% del total	0,0%	0,0%	12,2%	12,2%	
Total	Recuento	11	27	11	49	
	Recuento esperado	11,0	27,0	11,0	49,0	
	% del total	22,4%	55,1%	22,4%	100,0%	

**Nota.** Base de datos de la aplicación de cuestionario y procesados en el SPSS V27.

### Interpretación:

En la Tabla, se aprecia que la dimensión Supervisión del sistema de control interno en la UGEL es preponderantemente calificado como “medio” con un 38,8%; mientras que la toma de decisiones es predominantemente calificada como “medio” con un 55,1%.

**Tabla 21**

*Correlación entre Supervisión y la Toma de decisiones.*

			Supervisión	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Supervisión	Coefficiente de correlación	1,000	0,409
		Sig. (bilateral)	.	0,041
		N	49	49
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0,409	1,000
		Sig. (bilateral)	0,041	.
		N	49	49

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

De la Tabla, se observa que la correlación de la dimensión supervisión del sistema de control interno con la toma de decisiones es positiva baja y si es significativa, rechazando la hipótesis alterna y aprobándose la tercera hipótesis específica de la investigación.

## CONCLUSIONES

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto a analizar la influencia del Sistema de Control Interno en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021, la investigación encontró que el sistema de control interno en la entidad es predominantemente medio con un 44,9%, muy bajo con un 4.1% (2 servidores públicos), bajo con un 22,4% y alto con un 18,4% cada uno y finalmente muy alto con un 10,2%. Mientras que la toma de decisiones es predominantemente medio con un 55,1%, alto y bajo con un 22,4%; lo que se corrobora por el valor rho de Spearman que es 0,302. Esta situación dada denota que existe correlación entre las variables, lo cual indica que existiría influencia directa.

En cuanto a determinar la influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021, la investigación encontró que la dimensión Cultura organizacional en la entidad es predominantemente medio con un 44,9%; mientras que la toma de decisiones es predominantemente medio con un 55,1%, lo que se corrobora por valor rho de Spearman que es 0,402. Esta situación dada denota que existe correlación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones, lo cual indica que existiría influencia directa.

En cuanto a determinar si la gestión de riesgos influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021, la investigación encontró que la dimensión Gestión de riesgos en la entidad es predominantemente medio con un 36,7%; mientras que la toma de decisiones es predominantemente medio con un 55,1%; lo que se corrobora por valor rho de Spearman que es 0,308. Esta situación dada denota que existe correlación entre la gestión de riesgos y la toma de decisiones, lo cual indica que existiría influencia directa.

En cuanto a determinar si la supervisión influye en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021, la investigación encontró que la dimensión supervisión en la entidad es preponderantemente medio con un 38,8%; mientras que la toma de decisiones es predominantemente medio con un 55,1%; lo que se corrobora por valor rho de Spearman que es 0,409. Esta situación dada denota que existe correlación entre la supervisión y la toma de decisiones, lo cual indica que existiría influencia directa.

## RECOMENDACIONES

Al director de la UGEL Contumazá

Utilizar el sistema de control interno como herramienta de gestión para evitar situaciones que puedan restringir el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, así como promover y disponer capacitaciones en cuanto a temas de control interno, ya está siendo calificado como regular por los encuestados. Lo cual debe ser motivo de preocupación.

Al director y jefes de Oficina de la UGEL Contumazá

Revisar sus procesos decisorios que permita identificar oportunidades y alternativas para minimizar riesgos, generar una cultura de prevención, optimizar recursos y lograr una gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz.

Al director de la UGEL Contumazá

Disponer el seguimiento del funcionamiento de los componentes del sistema de control interno mediante evaluaciones periódicas.

A los servidores públicos de la UGEL Contumazá

Revisar sus procesos para enmendar sus debilidades que permitan mejorarlos para que coadyuve al mejor desarrollo de las actividades en general y de la toma de decisiones en particular.

## REFERENCIAS

- Burillo, F. (2020), realizó el estudio denominado “*El sistema de información y la toma de decisiones en el Hospital I Es salud - Tingo María*”.
- Céspedes, E. (2021), realizó el estudio denominado “*El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa CONSTRUYENDO SU CASA en el cuarto trimestre del año 2020*”, en la Universidad de Ambato, Ecuador.
- Choez, R. (2017), realizó el estudio denominado “*El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera SRL 2015-2016*”,
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*.  
[https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Directiva N° 003-2021-EF *Normas de proceso de depuración y saneamiento contable de las cuentas de activo y pasivos de las entidades públicas*.
- Dougherty, J. E. (2013). *Teoría de la toma de decisiones*” en *Teorías en Pugna en las Relaciones Internacionales* . Editorial Grupo Editor Latinoamericano S.R.L.
- Drucker, P. F. (2006). “*La decisión eficaz*” en *Harvard Business Review, La toma de decisiones*. Editorial Deusto.
- Fernández, M. D. (2018). *Toma de decisiones de los Gobiernos Municipales del Estado de México 2014- 2017. Tesis de Maestría*. Universidad Autónoma del Estado de México.  
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/64976/tesis%20final%20de%20maestría.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gómez, T. Salazar, A. y Toribio, V. (2020), realizó el estudio denominado “*El sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa Textilera S.A.C., San Miguel, año 2017.* En la Universidad de Ciencias y Humanidades
- Hellriegel, S.. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias. 11va. edición.*
- Ley N° 27658. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.*  
[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion\\_descentralizada/transferencia\\_sectorial/normas\\_proceso\\_transferencia/3\\_LEY\\_Nro\\_27658.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion_descentralizada/transferencia_sectorial/normas_proceso_transferencia/3_LEY_Nro_27658.pdf)
- Ley N° 27785. (2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.*  
[https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC\\_Ley27785.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf)
- Ley N° 28716. (2006). *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.*  
[https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/Comite/SCI/MarcoNormativo/Ley\\_28716-2006.pdf](https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/Comite/SCI/MarcoNormativo/Ley_28716-2006.pdf)
- Martos, b. (2018), realizó el estudio denominado “*El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Empresa de Transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016*”. En la Universidad Nacional de Cajamarca
- Paredes, A. (2018). Evaluación del control interno mediante la metodología COSO 2013 al Departamento Financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidades Letamendi en el período 2016-2017. *Tesis de Maestría.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10921/1/T-UCSG-POS-MAE-179.pdf>
- Peñaloza, W. (2010) *Elementos que caracterizan a la toma de decisiones-* Editorial San Marcos.
- Quiñonez, A. J. (2021). Tesis para Maestría. Universidad Privada de Tacna. Obtenido de  
<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1930>
- Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG que aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG

Resolución de Contraloría N° 146. (2019).

[https://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2019/RC\\_146-2019-CG.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2019/RC_146-2019-CG.pdf)

Resolución de Contraloría N° 146, 2019). *ejes, componentes y principios del sistema de control interno*

Robbins, S. (2014). *Administración*. Editorial Mc Graw Hill

Rodríguez, M. y. (1988). *Manejo de Problemas y toma de decisiones* . Editorial Manual Moderno.

Trujillo, F. (2021), realizó el estudio denominado “*Implementación del sistema de control interno y gestión por resultados de la UGEL de Contumazá-Cajamarca 2019*”

Von, W. & Morgenstern, T. (1990). Dimensiones e indicadores de la toma de decisiones. Editorial Mc Graw Hill.

Ward, E. (2019). *Toma de decisiones*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

## **APÉNDICES**

## Apéndice A

### Encuesta para la medición del sistema de control interno y la toma de decisiones

Estimado (a) participante reciba un cordial saludo, le facilitaré la siguiente encuesta para que usted pueda desarrollar, donde se solicita ser sincero (a) con sus respuestas.

La participación en esta encuesta es voluntaria y anónima, cuyo objetivo es analizar el Sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del alcance de esta investigación.

#### Marque la opción elegida con una equis (X).

**Sexo:** Femenino ( )      Masculino ( )

**Edad:** Menos de 30 años ( )      Entre 30 y 45 años ( )      Más de 45 años ( )

#### Régimen laboral:

LEY N° 29944 ( )

D. LEG. N° 276 ( )

D. LEG N° 1057 (CAS) ( )

#### Instrucciones:

El cuestionario consta de 27 preguntas para la Variable: Sistema de Control Interno y 18 preguntas para la Variable: Toma de Decisiones, cada pregunta contiene cinco (5) alternativas de respuesta. Para cada pregunta marque solo una respuesta con una equis (X) en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad o situación en la entidad.

- Nunca: (1)
- Casi nunca (2)
- A veces: (3)
- Casi siempre: (4)
- Siempre: (5)

**Variable: Sistema de Control Interno**

N°	Ítems/ Dimensiones/ Indicadores	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Cultura Organizacional</b>					
	<b>Indicador 1: Diagnóstico de la cultura organizacional</b>					
01	La entidad realiza charlas de sensibilización a su personal sobre ética e integridad.					
02	El órgano encargado de implementar el sistema de control interno capacita a los demás trabajadores sobre temas del control interno.					
03	La entidad tiene claramente identificadas las unidades orgánicas responsables de la ejecución de los productos priorizados en el Sistema de Control Interno.					
04	La entidad procura comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios.					
05	La entidad utiliza indicadores de desempeño para medir el logro de sus objetivos, metas o resultados.					
06	En la entidad hay una buena cooperación y trabajo en equipo.					
	<b>Indicador 2: Medidas de Remediación</b>					
07	Las unidades orgánicas cumplen en reportar de manera oportuna la información a su cargo al órgano responsable de la implementación del Sistema de Control Interno.					
08	La entidad aplica sanciones a su personal por incumplimiento de las funciones relacionados a la implementación del Sistema de Control Interno.					
09	La entidad ha generado y empleado información relevante y de calidad para mejorar el funcionamiento del control interno.					
10	La entidad otorga al órgano responsable y unidades orgánicas reconocimientos por el cumplimiento de la presentación de la información oportuna del Sistema de Control Interno.					
	<b>Indicador 3: Información y Comunicación</b>					
11	La entidad difunde entre los funcionarios y servidores la información del cumplimiento de sus objetivos y metas de manera periódica a través de los canales de comunicación con los que dispone.					
12	La entidad difunde a la ciudadanía la información de su ejecución presupuestal, de manera semestral a través de los canales de comunicación con los que cuenta.					

13	La alta dirección utiliza la información del sistema de control Interno para tomar decisiones.					
14	La entidad comunica a los funcionarios y servidores públicos sobre las responsabilidades necesaria para mejorar el funcionamiento del sistema de control interno.					
	<b>Dimensión 2: Gestión de Riesgos</b>					
	<b>Indicador 4: Evaluación de riesgos</b>					
15	La Entidad cumple con definir de forma clara los objetivos y metas para identificar y evaluar los riesgos vinculados.					
16	La entidad logra emplear los riesgos identificados para determinar la manera en que deben gestionarse.					
17	La entidad presenta la información financiera y contable en los plazos establecidos y de acuerdo a las normas vigentes.					
18	La entidad ha incurrido en algún acto fraudulento en la evaluación de los riesgos para lograr sus objetivos.					
	<b>Indicador 5: Medidas de control</b>					
19	La entidad asigna el presupuesto necesario para la ejecución de las principales acciones estratégicas institucionales.					
20	La entidad desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de sus objetivos.					
21	La entidad fomenta medidas de control en cuanto a la tecnología para poder alcanzar sus objetivos.					
	<b>Dimensión 3: Supervisión</b>					
	<b>Indicador 6: Seguimientos</b>					
22	La entidad presenta de manera oportuna la información de la implementación del Sistema de control interno.					
23	El órgano a cargo de la implementación del sistema de control interno evidencia que ha tomado en cuenta las recomendaciones de mejora propuestas por las unidades orgánicas.					
24	La alta dirección dispone la ejecución de acciones que permitan mejorar la implementación del Sistema de Control Interno.					
	<b>Indicador 7: Evaluación</b>					
25	La entidad realiza evaluaciones periódicas para determinar si los componentes del sistema de control interno están funcionando.					

26	Las unidades orgánicas responsables comunican de manera oportuna las deficiencias del control interno al órgano encargado de la implementación del Sistema de Control Interno.					
27	El Órgano encargado de implementar el sistema control interno cumple con supervisar el desempeño del mismo.					

**Variable: Toma de Decisiones**

N°	Pregunta/ Dimensiones	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Conocimiento de los Resultados</b>					
	<b>Indicador 1: Probabilidad de Ocurrencia (riesgo)</b>					
01	Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita en la entidad.					
02	Teniendo en cuenta el cargo que desempeña, antes de iniciar el proceso, reflexiona acerca del tipo de decisión que tomará.					
03	Da prioridad a factores significativos al tomar una decisión.					
	<b>Indicador 2: Probabilidad de Incierto (Incertidumbre)</b>					
04	Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión.					
05	Juzga las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.					
06	Identifica múltiples resultados y consecuencias para cada alternativa.					
	<b>Dimensión 2: Nivel de Programabilidad</b>					
	<b>Indicador 3: Decisiones programadas</b>					
07	Toma decisiones con tiempo y se asegura que sean puestas en práctica.					
08	Compromete a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica.					
	<b>Indicador 4: Decisiones no programadas</b>					
09	Cuenta con facilidad para tomar decisiones repentinas.					
10	Toma decisiones sin tener procedimientos establecidos.					
	<b>Dimensión 3: Criterio para la Toma de Decisiones</b>					
	<b>Indicador 5: Grado de autoridad</b>					
11	Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculte funcionalmente tomar las decisiones.					
	<b>Indicador 6: Nivel de conocimiento</b>					
12	Cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones.					
13	Toma decisiones según su importancia sin inquietarse por su propia decisión.					

14	En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.					
	<b>Dimensión 4: Impacto en la Decisiones</b>					
	<b>Indicador 7: Reducción de conflictos</b>					
15	Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y ventajas que las acompaña.					
16	Alienta a sus compañeros de trabajo a pensar como equipo y no como individuo.					
	<b>Indicador 8: Cumplimiento de metas</b>					
17	La toma de decisiones se enfoca al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.					
18	Se evalúa los resultados para comprobar su efectividad.					

## Apéndice B

### Escala de Valorización o Baremos de las variables y dimensiones

**Tabla B1**

*Baremos de la variable sistema de control interno*

<b>Nivel</b>	<b>intervalo</b>
Muy bajo	27 - 49
Bajo	50 - 71
Medio	72 - 93
Alto	94 - 115
Muy alto	116 - 135

**Tabla B2**

*Baremos de la variable Toma de decisiones*

<b>Nivel</b>	<b>intervalo</b>
Muy bajo	18 - 32
Bajo	33 - 46
Medio	47 - 60
Alto	61 - 74
Muy alto	75 - 90

**Tabla B3**

*Baremos de la dimensión 1: Cultura organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>intervalo</b>
Muy bajo	14 - 25
Bajo	26 - 36
Medio	37 - 47
Alto	48 - 58
Muy alto	59 - 70

**Tabla B4**

*Baremos de la dimensión 2: Gestión de riesgos*

<b>Nivel</b>	<b>intervalo</b>
Muy bajo	7 - 13
Bajo	14 - 19
Medio	20 - 25
Alto	26 - 31
Muy alto	32 - 35

**Tabla B5**

*Baremos de la dimensión 3: Supervisión*

<b>Nivel</b>	<b>intervalo</b>
Muy bajo	6 - 11
Bajo	12 - 16
Medio	17 - 21
Alto	22 - 26
Muy alto	27 - 30

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
***Valores de Alfa de Cronbach***

<b>Intervalo que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach</b>	<b>Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados</b>
[0; 0,5]	Inaceptable
[0,5; 0,6]	Pobre
[0,6; 0,7]	Débil
[0,7; 0,8]	Aceptable
[0,8; 0,9]	Bueno
[0,9; 1]	Excelente

Nota. Extraído de Chávez-Barboza y Rodríguez-Miranda (2018)

**Anexo B**  
**Validación de expertos**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS**

Nombre del Juez	Juan José Julio Vera Abanto
Grado Académico Profesional	Dr. En Ciencias
Profesión o especialidad	Contador Público
Cargo Actual	Director Unidad de Investigación Facultad CECA
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	VILLALOBOS GONZÁLEZ, YESLI
Lugar y fecha	Cajamarca 21 de enero de 2023
<b>TÍTULO:</b> El Sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021.	

**FICHA DE EVALUACIÓN**

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
<b>SUBTOTALES</b>			35	12	0	0	0

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.94	Muy bueno

**Observaciones:**

---

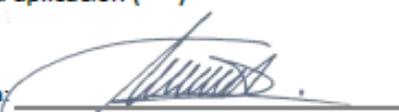


---



---

**OPINIÓN:** Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

Firma:   
DNI 26719154

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Alejandro Vásquez Ruiz
Grado Académico Profesional	Doctor en Administración
Profesión o especialidad	Licenciado en Administración
Cargo actual	Director de Escuela Académico Profesional de Administración
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Villalobos González, Yesli
Lugar y fecha	Cajamarca, 21 de enero 2023
Título: El Sistema de Control Interno y su influencia en la toma de decisiones en la UGEL de Contumazá – Cajamarca, 2021	

#### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la investigación	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
<b>SUB TOTALES</b>			<b>35</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Coefficiente de valoración porcentual C=	Valoración global
<b>0.94</b>	<b>Muy bueno</b>

**Observaciones:**

.....  
 .....  
 .....

OPINIÓN: Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

  
 Firma .....

DNI: 17824300