

# **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  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA AGRARIA**

**ATAHUALPA JERUSALÉN DE TRABAJADORES LTDA. PERÍODO 2022**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: AUDITORÍA**

Presentada por:

**MIRIAM JOSELY CABANILLAS CHOLAN**

Asesor:

**Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**

Cajamarca, Perú

2024



**Universidad  
Nacional de  
Cajamarca**

"Norte de la Universidad Peruana"



## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:

Miriam Josely Cabanillas Cholan

DNI: 47624452

Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Auditoría.

2. Asesor: Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez.

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 Gestión Administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. Periodo 2022.

6. Fecha de evaluación: **19/02/2025**

7. Software antiplagio: **X TURNITIN**       URKUND (OURIGINAL) (\*)

8. Porcentaje de Informe de Similitud: **13%**

9. Código Documento: **3117:432005610**

10. Resultado de la Evaluación de Similitud:

**X APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **21/08/2025**

		<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
		
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE C.E.C.A.		
<i>Plata</i> Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez DNI: 26605374	<i>Elmer Williams Rodríguez Olazo</i> Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo DNI: 16445845	

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

COPYRIGHT © 2024 by  
**MIRIAM JOSELY CABANILLAS CHOLAN**  
Todos los derechos reservados



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

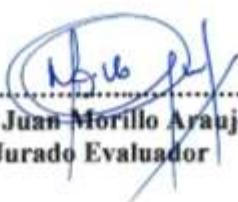
Siendo las **9:00** horas del dia 19 de diciembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ, el Dr. JUAN MORILLO ARAUJO, el Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, y en calidad de Asesor la **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGRAS CHÁVEZ**. 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 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ATAHUALPA JERUSALÉN DE TRABAJADORES LTDA. PERIODO 2022**; presentada por la Bach. en Contabilidad y Finanzas, **MIRIAM JOSELY CABANILLAS CHOLAN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... **APROBAR** con la calificación de **...Apreciables (16) BUENO** la mencionada Tesis; en tal virtud, la Bach. en Contabilidad y Finanzas, **MIRIAM JOSELY CABANILLAS CHOLAN**, 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 **AUDITORÍA**.

Siendo las **10:30** horas del mismo dia, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez**  
Asesor

  
.....  
**Dra. Reyna López Díaz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Juan Morillo Araujo**  
Jurado Evaluador

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

A:

Dios, a mi familia y sobre todo a mis padres. A  
todos los que me apoyaron y alentaron terminar el  
desarrollo de mi tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar desde lo más profundo de mi corazón agradecimiento a Dios, mi familia y todas las personas que con su aliento han apoyado en la elaboración de este trabajo de investigación.

A todo el personal de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores LTDA. por brindarme información y las facilidades para la aplicación de la encuesta.

Todo lo que se hace se puede medir. Sólo si se  
mide se puede controlar, sólo si se controla se  
puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar.

- Pedro Mendoza

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.    Planteamiento del problema .....	1
1.1.1.    Contextualización .....	1
1.1.2.    Descripción del problema .....	3
1.1.3.    Formulación del problema .....	5
1.2.    Justificación e importancia.....	6
1.2.1.    Justificación científica .....	6
1.2.2.    Justificación técnico – práctica.....	6
1.2.3.    Justificación Institucional y personal .....	6
1.3.    Delimitación de la investigación.....	7
1.4.    Objetivos .....	7
1.4.1.    Objetivo general.....	7
1.4.2.    Objetivos específicos.....	7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.    Antecedentes de la investigación .....	8
2.1.1. <i>Internacionales</i> .....	8
2.1.2. <i>Nacionales</i> .....	9
2.1.3. <i>Locales</i> .....	10
2.2.    Marco legal.....	11
2.3.    Marco Doctrinal .....	12
2.3.1. <i>Sistema de Control Interno</i> .....	12
2.3.2. <i>Gestión Administrativa</i> .....	13
2.4.    Marco conceptual .....	15
2.4.1. <i>Sistema de Control Interno</i> .....	15
2.4.1.1.    Definición.....	15
2.4.1.2.    Tipos de control .....	16
2.4.1.3.    Componentes del control interno según COSO .....	16
2.4.2. <i>Gestión Administrativa</i> .....	29
2.4.2.1.    Definición.....	29
2.4.2.2.    Proceso Administrativo .....	30
2.5.    Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén .....	39
2.5.1. <i>Historia de la cooperativa</i> .....	39
2.5.2. <i>Misión</i> .....	40
2.5.3. <i>Visión</i> .....	40
2.5.4. <i>Estructura orgánica</i> .....	40
2.6.    Definición de términos básicos .....	41

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	42
3.1. <i>Hipótesis</i> .....	42
3.1.1. <i>Hipótesis general</i> .....	42
3.1.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	42
3.2.    Variables .....	42
3.3.    Operacionalización de los componentes de la hipótesis .....	42
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....	45
4.1.    Ubicación geográfica .....	45
4.2.    Diseño de la investigación .....	46
4.3.    Método de investigación .....	47
4.4.    Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	47
4.4.1.    Población y muestra .....	47
4.4.2.    Unidad de análisis .....	48
4.4.3.    Unidad de observación .....	49
4.5.    Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	49
a)    Técnicas.....	49
b)    Instrumentos.....	49
4.6.    Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	49
4.7.    Matriz de consistencia metodológica .....	50
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
5.1.    Presentación de resultados .....	53
5.1.1. <i>Resultados para Control Interno</i> .....	53
5.1.2. <i>Resultados para Gestión Administrativa</i> .....	58

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	60
5.3. Contrastación de hipótesis .....	64
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS .....	70
APÉNDICES .....	74
ANEXOS.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología de los diagramas .....	35
Tabla 2. Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	43
Tabla 3. Matriz de consistencia metodológica.....	51
Tabla 4. Coeficiente de correlación de Control Interno y Gestión Administrativa.....	64
Tabla 5. Frecuencias observadas .....	64
Tabla 6. Frecuencias esperadas .....	64
Tabla 7. Determinación de X2.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso administrativo.....	31
Figura 2. Procesos de toma de decisiones .....	37
Figura 3. Estructura orgánica.....	40
Figura 4. Mapa de la Región de Cajamarca .....	45
Figura 5. Ubicación de la Cooperativa .....	46
Figura 6. Ambiente de control .....	53
Figura 7. Evaluación de riesgos.....	54
Figura 8. Actividades de control.....	55
Figura 9. Información y comunicación.....	56
Figura 10. Supervisión y monitoreo.....	57
Figura 11. Planificación.....	58
Figura 12. Organización.....	58
Figura 13. Dirección.....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS

**SCI** – Sistema de Control Interno.

**GA** – Gestión Administrativa.

**CAAJTL** – Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda.

**Per. 2022** – Período 2022.

**CI** – Control Interno.

**Adm.** – Administrativa.

**Coop.** – Cooperativa.

**Agr.** – Agraria.

**Atah. Jer.** – Atahualpa Jerusalén.

**Trab. Ltda.** – Trabajadores Limitada.

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022; la investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de nivel correlacional y de horizonte de tiempo transversal. El estudio contó con una población de 252 trabajadores, y una muestra de 45, pertenecientes a la parte administrativa y con responsabilidad jerárquica. Asimismo, la unidad de análisis corresponde a los aspectos relacionados del control interno y la gestión administrativa, y la unidad de observación fueron los elementos que se obtuvieron de las encuestas. Como resultados se obtuvieron que el Sistema de Control Interno y la variable de Gestión Administrativa se realiza pocas veces en la cooperativa, es por ello que las conclusiones de la investigación fueron en cuanto a la variable de Sistema de Control Interno, se obtuvo que se realiza muy pocas veces, esta variable estuvo condicionada por las dimensiones de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo, en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda, la Gestión Administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022, muy pocas veces se realiza gestión administrativa en la cooperativa, las dimensiones de planificación, organización y dirección y la relación entre el Control Interno y la Gestión Administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022; comparando los resultados de Chi Cuadrado en la que se obtuvo como valor 152.34 siendo mayor a los grados de libertad 9.487, por ende, es que existe relación significativa entre ambas variables.

*Palabras clave: Control Interno, Gestión Administrativa, Cooperativa.*

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of the internal control system in the administrative management of the Cooperative Agrarian Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda, period 2022; the research was applied, with a quantitative approach, non-experimental design, correlational level and cross-sectional time horizon. The study had a population of 252 workers, and a sample of 45, belonging to the administrative part and with hierarchical responsibility. Likewise, the unit of analysis corresponds to the related aspects of internal control and administrative management, and the unit of observation were the elements obtained from the surveys. As results were obtained that the Internal Control System is performed very few times and the variable of Administrative Management also the interval was very few times, that is why the conclusions of the research were regarding the variable of Internal Control, it was obtained that it is performed very few times, this variable was conditioned by the dimensions of control environment, risk assessment, control activities, information and communication and supervision and monitoring, in the cooperative Agrarian Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda, the Administrative Management in the cooperatives Agrarian Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. , This variable was conditioned by the dimensions of planning, organization and direction and the relationship between Internal Control and Administrative Management in the cooperative Agrarian Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., period 2022; comparing the results of Chi-Square in which the value 152.34 was obtained being greater than the degrees of freedom 9.487, therefore, there is a significant relationship between both variables.

*Key words: Internal Control, Administrative Management, Cooperative.*

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. *Contextualización*

Los acontecimientos del siglo XIX en Estados Unidos, como las malas prácticas empresariales, crearon una crisis financiera, debido a que las empresas presentaban información financiera fraudulenta, por ello en el año 1985 se creó el comité COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), conformada por cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos, con el fin de proporcionar liderazgo intelectual frente a la gestión de riesgos, el control interno, y la disuasión del fraude (Bertani y otros, 2014).

El primer informe COSO I, publicado en 1992, muestra cómo las organizaciones deben evaluar y mejorar los sistemas de control interno. Luego de varios escándalos financieros como: Enron, WorldCom y otras empresas más, se publicó el Marco Integrado de Gestión de riesgos (COSO II), dando un nuevo enfoque a las prácticas del control interno, así como, mostrando la importancia de una gestión de riesgos e involucrando a todos los niveles de la organización. Y para el año 2013, se publica el Informe de COSO III, en el cual se indica 17 principios relacionados con los componentes para establecer un sistema de control interno efectivo (Bertani y otros, 2014).

Así mismo, la gestión administrativa es producto de un contexto histórico, pues su evolución se da por la manera cómo las personas han resuelto las cuestiones de sus relaciones en determinados momentos de la historia. Puesto que nace con el hombre mismo, ya que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutar actividades. Por ejemplo, a mediados del “siglo XVIII se inició la Revolución Industrial Inglesa, la cual dio comienzo a una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos” (Calix, 2011). Así, con las necesidades de la

época surgen teorías; como la clásica, que se tiene una perspectiva estructuralista y una organización formal; la teoría neoclásica, enfocada en orientar dirigir y controlar los esfuerzos a fin de conseguir un objetivo; entre otras. Además, surgieron principios y funciones administrativas y de gestión, entre las cuales está: la división de mando, iniciativa, cadena de mando y otras.

Por lo descrito por los autores, es de necesidad que hoy en día las empresas fortalezcan sus controles internos con la finalidad de mejorar la gestión administrativa, a fin de cumplir con sus objetivos y/o metas trazadas. Además, de orientarse a obtener resultados eficientes y eficaces, para lo cual depende que cuenten con un sistema de control interno adaptado a sus necesidades.

En nuestro país, la necesidad de sobresalir y aportar para el desarrollo, ha dado como resultado la creación de grandes, medianas y pequeñas empresas, en donde los esfuerzos y conocimientos para producir bienes y servicios que satisfagan a sus clientes se han desarrollado de manera impresionante, por ello la vital importancia de implementar y/o mejorar el sistema de control interno, que permita tener una seguridad razonable en la eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos.

El entorno donde se desarrollan las organizaciones siempre se ha interesado por crear y mantener controles frente a la gestión administrativa, ya que se exponen a riesgos que deberían ser controlados y que deben medirse mediante políticas y procedimientos, así no utilizar los recursos indebidamente.

Melgarejo, (2017) manifiesta que, tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es por ello, que las empresas que apliquen

controles internos en sus operaciones conducirán a conocer la situación real de las mismas, y así, contar con una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Según (Crisólogo, 2013) Las organizaciones se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos, es decir, cuando no se promueve una gestión adecuada, lo que no permite trabajar en coordinación con las otras áreas relacionadas para de esta manera cooperar entre sí y lograr implementar las metas de una organización profesional, transparente y responsable.

La gestión administrativa incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

Así, considerando el proceso de control interno de la gestión como un sistema integrado y estructurado, todo tipo de organizaciones deberían contar con plan estratégico, tener bien definido sus objetivos, políticas, estrategias que les permitan tener encaminada sus actividades, y así mejorar la gestión administrativa.

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

La Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., como organización que gestiona recursos, bienes y servicios de sus socios en diversas actividades económicas (forestal, textilería, ganadera, agrícola, turismo, hotelería, entre otros), enfrenta múltiples desafíos administrativos que pueden comprometer su eficiencia y sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, el Sistema de Control Interno (SCI) juega un papel fundamental para garantizar que las operaciones administrativas

se realicen con transparencia, eficiencia y responsabilidad, asegurando una adecuada gestión de los recursos y el cumplimiento de normativas legales y estatutarias.

Sin embargo, durante el período 2022, se ha evidenciado que el SCI presenta deficiencias significativas, lo que ha impactado directamente en la gestión administrativa de la cooperativa. Entre las principales debilidades detectadas se encuentran:

Deficiencias en la implementación y aplicación del SCI: Se han identificado inconsistencias en los procedimientos internos, falta de mecanismos adecuados de supervisión y escasa integración del control interno en los procesos administrativos. Esto genera desviaciones en la ejecución de actividades, incumplimientos normativos y dificultades en la rendición de cuentas.

Falta de monitoreo y evaluación continua: La ausencia de auditorías periódicas y sistemas de seguimiento eficaces ha permitido que persistan ineficiencias en la asignación y uso de los recursos, afectando el rendimiento general de la cooperativa. La carencia de indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación dificulta la identificación oportuna de fallas en la administración.

Escasa capacitación del personal administrativo: Muchos colaboradores carecen de formación en control interno, lo que limita su capacidad para identificar y mitigar riesgos oportunamente. Esto provoca que errores administrativos y decisiones inadecuadas se repitan, incrementando la vulnerabilidad de la cooperativa ante fraudes, corrupción o mal manejo de los recursos.

Deficiencias en la toma de decisiones: La falta de información confiable y oportuna debido a controles internos débiles impacta en la planificación estratégica, en la asignación de recursos y en la optimización de costos. Esto puede derivar en ineficiencia operativa, pérdida de oportunidades de inversión y deterioro en la calidad de los servicios ofrecidos a los socios.

Pérdida de confianza por parte de los socios: La percepción de falta de control y transparencia genera desconfianza en la gestión administrativa, lo que podría afectar la participación activa de los socios en la cooperativa y comprometer su estabilidad a largo plazo.

Dado este panorama, el problema central radica en que no se cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno que pueda influir de manera efectiva en la gestión administrativa de la cooperativa, lo que pone en riesgo su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales y garantizar un manejo eficiente de los recursos.

Ante esta situación, resulta imperativo evaluar las fallas en el diseño, implementación y monitoreo del SCI con el fin de proponer estrategias de mejora que permitan fortalecer la gestión administrativa. Esto incluye la implementación de controles más rigurosos, la capacitación del personal, la modernización de procesos con herramientas tecnológicas y el establecimiento de auditorías internas periódicas. Solo así se podrá optimizar la eficiencia administrativa, garantizar la transparencia en la gestión y fortalecer la confianza de los socios en la sostenibilidad de la cooperativa.

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

##### **Pregunta general**

¿Cómo influye el sistema de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022?

##### **Preguntas auxiliares**

- ¿Cómo funciona el sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022?
- ¿Cómo es la gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

La presente investigación se justifica porque en el desarrollo, se tomó como base lo enunciado en el informe COSO referente a los cinco componentes del control interno que corresponden a: entorno de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo para la variable sistema de control interno y en la teoría neoclásica de la administración para la gestión administrativa en lo que comprende a sus dimensiones, con lo cual se contribuirá al incremento de conocimiento científico y servirá de antecedente para futuras investigaciones.

### **1.2.2. Justificación técnico – práctica**

La investigación permitirá mejorar los procesos de control de la Cooperativa, y lo referente a los procesos de la gestión administrativa, lo que permitirá a la gerencia tomar decisiones acertadas y a su vez tener confiabilidad de los informes financieros, eficiencia y eficacia de sus operaciones y cumplimiento con las leyes y reglamentos. De esta manera, permite que los servicios y productos que la Cooperativa ofrece sean mejores, lo cual redundará en beneficio para los socios, al incrementarse su rentabilidad.

### **1.2.3. Justificación Institucional y personal**

La investigación es de interés para la Cooperativa ya que los resultados ayudan a fortalecer los controles internos y mejorar la gestión administrativa. Permitiendo que los altos niveles de la administración consideren que el control es importante en la gestión, para el desarrollo normal de las actividades.

Así, el desarrollo de esta investigación permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional y afianzar los mismos, además, permite obtener el grado de Maestro en Ciencias, con mención en Auditoría.

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

#### ***Delimitación Espacial:***

La delimitación espacial de la investigación está enmarcada en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. En el distrito, provincia y región de Cajamarca.

#### ***Delimitación temporal:***

La investigación se llevó a cabo en el año 2022, en el cual se realizó el recojo de los datos para cada una de las variables de estudio.

#### ***Delimitación temática:***

La investigación de realizó acerca del Sistema de Control Interno y la Gestión Administrativa.

### **1.4. Objetivos**

#### ***1.4.1. Objetivo general***

Determinar la influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022.

#### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- Describir el funcionamiento del sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022.
- Evaluar la gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Internacionales

Smith, (2023) en su artículo The Internal Control System and its Influence on Administrative Management in Agricultural Cooperatives. El objetivo general es analizar la influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de una cooperativa agraria, identificando las áreas clave donde el control interno puede mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones, y el cumplimiento normativo dentro de la organización. En la investigación se utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos; deductivo - analítico. Los resultados de la investigación indican que un sistema de control interno sólido tiene un impacto significativo y positivo en la gestión administrativa de la cooperativa agraria. La investigación concluye que el sistema de control interno es un componente crítico para la gestión administrativa efectiva en las cooperativas agrarias. Un sistema de control bien diseñado y ejecutado, no solo fortalece la gobernanza y el cumplimiento normativo, sino que también mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

Montaña, (2019) en su tesis Diseño de un sistema de control interno para la Cooperativa de trabajo asociado - CTA - Coexistir Integral. El objetivo de la investigación fue elaborar una propuesta de sistema de control Interno para el área administrativa y Contable. El tipo de investigación fue aplicada, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de nivel relacional y con horizonte de tiempo transversal. Los resultados arrojaron que un sistema de control interno permite a toda la entidad tener un adecuado funcionamiento, así como mejorar la eficiencia que contribuye a la concepción de objetivos de la entidad. Como conclusión que se logró determinar las necesidades y al mismo tiempo identificar las situaciones que representan riesgo para la empresa, asímismo, presenta diversas debilidades tal como se observó en los resultados.

### **2.1.2. Nacionales**

Cabrera, (2020) en su tesis Influencia del control interno en la gestión de la C.A.C. Divisoria LTDA - Período 2015. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del sistema de control interno en la gestión de la cooperativa agraria Divisoria Ltda. La investigación fue de tipo aplicada, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo, analítico - sintético. Como resultados se obtuvo que existe un débil sistema de control interno esto tiene influencia en pérdida económica que ayudan a que la gestión sea deficiente. Como conclusión se obtuvo que los directivos y gerentes de la cooperativa agraria no cuentan con la preparación profesional debida además también con la aptitud, para que puedan implementar un sistema de control interno.

Díaz, (2021) en su tesis Control Interno y Gestión Administrativa de la Cooperativa Agraria Agropia Ltda Sapallanga Huancayo 2017. El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Agropia Ltda. Sapallanga. Huancayo-2017. La investigación fue correlacional, de diseño no experimental, transeccional, de nivel descriptiva. Los resultados de la investigación confirman una correlación positiva fuerte entre variables de estudio. Además como conclusión se obtuvo que el control interno tiene deficiencias en la cooperativa, que por ende afecta a la gestión administrativa, es por ello que se recomendó a la cooperativa implementar un sistema de control adecuado y evaluar de manera constantes para detectar errores y falencias.

Flores, (2019) en su tesis El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las cooperativas del Perú: caso empresa cooperativa agraria Valle Huarmey - Culebras - Huarmey, 2017. El objetivo de la investigación fue Determinar y describir la influencia del control interno en las Cooperativas del Perú y de la Cooperativa Agraria Valle Huarmey – Culebras - Huarmey, 2017. La investigación tuvo un nivel descriptivo, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de tipo aplicada. Como resultados se encontraron que la cooperativa no tiene implementado de manera

formal un sistema de control interno, el área administrativa tiene conocimiento pero sin embargo no lo realizan de manera adecuada. Como conclusión se obtuvo que el control interno no tiene influencia positiva en la gestión de la cooperativa.

### **2.1.3. Locales**

Sánchez, (2024) en su tesis Sistema Interno de Control y trazabilidad para la exportación de café (Coffea Arábica) en la Cooperativa Agraria Rutas del Incachota - Cajamarca 2022. Cuyo objetivo general fue determinar un sistema interno de control y trazabilidad para la exportación de Coffea arábica en la Cooperativa Agraria Rutas del Inca. La investigación fue de tipo aplicada, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de horizonte de tiempo transversal. Como resultados se obtuvieron que se evidenció notables cambios en la producción de café. Por ello se llegó a la conclusión de que el crecimiento se logró porque se cumplió con las normativas de inspecciones internas y externas de control interno, y de esta manera se asegura la trazabilidad completa del producto de la cooperativa.

Guevara, (2023) en su tesis Control Interno y Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos de Chota Ltda 2022. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el control interno y gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos de Chota Ltda., 2022. La investigación fue descriptiva, de diseño no experimental, de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y de corte transversal; como resultados se obtuvo que las variables se relacionan de manera significativa, por lo tanto la conclusión fue que las dimensiones de control interno y las dimensiones de la gestión administrativa se relacionan de manera directa y significativa en la cooperativa de ahorro y crédito Todos los Santos de la provincia de Chota.

## 2.2. Marco legal

Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

Es la norma base que regula el Sistema Nacional de Control en el Perú.

Establece que la Contraloría General de la República (CGR) es el ente rector del control gubernamental y supervisa la correcta ejecución de los sistemas de control interno en las entidades públicas.

Define la obligación de implementar el Sistema de Control Interno (SCI) en todas las entidades del Estado.

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno para el Sector Público

Aprobó el Modelo de Control Interno en las entidades públicas basado en el Marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Establece los cinco componentes del SCI:

Ambiente de control.

Evaluación de riesgos.

Actividades de control.

Información y comunicación.

Monitoreo y supervisión.

Obliga a las entidades públicas a implementar y mantener un SCI eficaz y eficiente para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Directiva N° 006-2019-CG/INTEG - Implementación del Sistema de Control Interno

Dictada por la Contraloría General de la República, establece el proceso para la implementación progresiva del SCI en todas las entidades del sector público.

Dispone que las entidades deben elaborar e implementar un Plan de Acción del SCI, con plazos y responsables específicos.

Define indicadores de cumplimiento y mecanismos de seguimiento del SCI en cada entidad pública.

#### Aplicación del SCI en el Sector Privado

Si bien la regulación del SCI está enfocada principalmente en el sector público, muchas empresas privadas también han adoptado estándares de control interno basados en:

Ley General de Sociedades (Ley N° 26887): Regula el gobierno corporativo y la responsabilidad de los directivos en la gestión empresarial.

Normas de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV): Aplicables a empresas que cotizan en bolsa, establecen requisitos de control y transparencia en la gestión corporativa.

### **2.3. Marco Doctrinal**

#### **2.3.1. Sistema de Control Interno**

##### **2.3.1.1. Modelo COSO**

Este modelo, ha evolucionado, siendo la tercera (2013), la que se ha puesto en práctica en la generalidad de organizaciones.

##### **Revisión del Modelo COSO (2013):**

En el 2013, COSO se actualizó a su modelo original para reflejar los cambios en el entorno empresarial y la necesidad de un enfoque más integrado en el control interno. Donde se introdujo principios clave que deben estar presente para el funcionamiento

efectivo de los cinco componentes del control interno como Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación y Monitoreo.

### **2.3.2. Gestión Administrativa**

#### **2.3.2.1. Teoría Neoclásica de la Administración**

Henri Fayol fue un ingeniero y teórico de la administración francés, conocido por desarrollar una de las primeras teorías completas de la administración moderna. Su obra más influyente, "Administración Industrial y General" (1916), presentó una serie de principios y funciones administrativas que, según él, eran aplicables a todas las organizaciones. A continuación, se detallan los aspectos principales de la teoría de Fayol:

##### **A) Funciones de la Administración**

Fayol identificó cinco funciones administrativas fundamentales que un gerente debe realizar para gestionar eficazmente una organización:

**Planificación:** Implica prever el futuro y desarrollar un plan de acción para lograr los objetivos de la organización. Esto incluye la definición de metas, la determinación de los recursos necesarios y la creación de un plan para su implementación.

**Organización:** Se refiere a la disposición y estructuración de los recursos, tanto humanos como materiales, para llevar a cabo el plan. Esto incluye la creación de una estructura organizativa, la asignación de roles y responsabilidades y la coordinación de actividades.

**Dirección (Comando):** Involucra guiar y supervisar a los empleados para que realicen las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Incluye la comunicación efectiva, la motivación y el liderazgo.

**Coordinación:** Asegura que todas las partes de la organización trabajen juntas de manera armoniosa para alcanzar los objetivos comunes. La coordinación implica la alineación de esfuerzos y la resolución de conflictos entre departamentos o equipos.

**Control:** Implica monitorear el progreso hacia los objetivos y realizar ajustes cuando sea necesario. Esto incluye la evaluación del desempeño, la comparación de resultados con los objetivos planificados y la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

De acuerdo con ello (Munch, 2010) muestra que en esta teoría las tareas administrativas deben ser ejecutadas considerando el pasado reciente, la costumbre o la tradición y utilizando el proceso administrativo. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas.

La Teoría Neoclásica discute y actualiza términos como eficiencia y eficacia, centralización versus descentralización o autoridad y responsabilidad.

La teoría neoclásica también define el alcance del control (limitar el número de subordinados por superior) y la importancia y adecuación del organigrama y los manuales de función, autoridad y responsabilidad como herramientas fundamentales para estructurar las nuevas organizaciones.

La administración por objetivos es un concepto neoclásico, el cual es un proceso dinámico en el que todos los niveles de la empresa, ya sea gerentes, principales y empleados, identifican objetivos, los definen y distribuyen las tareas respecto a estos con base en estrategias de cumplimiento. De esta manera se establecen estándares de desempeño que ayuden a las evaluaciones objetivas (realizadas posteriormente a la realización de las tareas), comparando resultados obtenidos con los resultados esperados (Munch, 2010).

## 2.4. Marco conceptual

### 2.4.1. Sistema de Control Interno

#### 2.4.1.1. Definición

De acuerdo con (Bertani y otros, 2014) es el proceso llevado a cabo por la dirección y también el resto del personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar seguridad razonable para la consecución de objetivos dentro la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad al mismo tiempo la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes, los reglamentos y las normas que sean aplicables.

Según (Balla Paguay & López Ortiz, 2019) mencionan que el control interno está enmarcado para conseguir la eficiencia y eficacia en las organizaciones teniendo en cuenta aspectos importantes como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y por último la supervisión y el constante monitoreo de los procesos en la entidad.

El control interno es un proceso, realizado por la asamblea directiva, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal de un ente, diseñado específicamente para proporcionarles evidencia de conseguir en la empresa las siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, análisis del control interno (Estupiñan, 2014).

Según (Cooper, 1997), El control interno es el plan con el cual una organización es la que establece los principios, métodos y procedimientos que todos estos de manera coordinada lo que se busca es proteger los recursos de esta organización, además de ello también prevenir y al mismo tiempo detectar fraudes o errores dentro de los procesos que se desarrollan en la organización, que se enmarcan en el logro de objetivos en un tiempo determinado.

El sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados a fin de proporcionar una seguridad razonable a que los objetivos de la organización serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos (Cooper, 1997).

De lo anterior mencionado podemos deducir que: el sistema de control interno es un proceso, es decir, un medio para conseguir un fin; lo llevan a cabo personas, que no simplemente es un manual de políticas, sino que se encuentran involucradas personas en cada nivel de la organización; aporta un grado de razonabilidad, no de la seguridad total; y da para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Cooper, 1997).

#### **2.4.1.2. Tipos de control**

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

- ✓ Preliminar: Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- ✓ Concurrente: Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- ✓ Posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades.

#### **2.4.1.3. Componentes del control interno según COSO**

##### **2.4.1.3.1. Entorno de control**

De acuerdo con (Arens y otros, 2007), el entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y

el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración (Arens y otros, 2007).

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos. El ambiente de control se refleja en el cumplimiento de los siguientes principios:

➤ **Integridad y valores éticos**

Arens y otros, (2007), referidos a juicios de valor que han de traducirse en estándares de comportamiento que reflejen la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

➤ **Estructura organizacional**

Arens y otros, (2007), todo organismo debe desarrollar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos, la cual debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizacional representada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades, definiendo los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia de la organización.

Antes de determinar la estructura organizativa, se debe realizar un análisis que permita elegir la que mejor contribuya al logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de los planes operativos anuales. Para ello, debe analizarse: la eficacia de los procesos operativos, la velocidad de respuesta de la entidad frente a cambios internos y externos, la calidad y naturaleza de los productos o servicios brindados, la satisfacción de los clientes, la identificación de necesidades y recursos para las operaciones futuras, las unidades orgánicas o áreas existentes, y los canales de comunicación y

coordinación, informales, formales y multidireccionales que contribuyen a los ajustes necesarios de la estructura organizativa (Arens y otros, 2007).

La determinación de la estructura organizativa debe traducirse en definiciones acerca de normas, procesos de programación de puestos y contratación del personal necesario para cubrir dichos puestos. Con respecto de los recursos materiales debe programarse la adquisición de bienes y contratación de servicios, así como la estructura de soporte para su administración, incluyendo la programación y administración de los recursos financieros (Arens y otros, 2007).

#### ➤ **Autoridad y responsabilidad**

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad. El titular de la organización debe tomar las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Los trabajadores tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés en el desempeño de su labor (Arens y otros, 2007).

La asignación de autoridad y responsabilidad debe estar definida y contenida en los documentos normativos de la organización, los cuales deben ser de conocimiento del personal en general.

#### ➤ **Competencia profesional**

Arens y otros, (2007) la competencia incluye el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

Arens y otros, (2007) el gerente y todo el personal de la organización deben mantener el nivel de competencia que les permita entender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno, y practicar sus deberes para poder alcanzar los objetivos de éste y la misión de la entidad.

#### **2.4.1.3.2. Evaluación de riesgos**

Según (Arens y otros, 2007), muestra que toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio (Arens y otros, 2007).

La evaluación de riesgos se refleja en el cumplimiento de los siguientes principios:

##### **➤ Planeamiento de la administración de riesgo**

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos (Cooper, 1997).

Un evento es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

Cuando el impacto es positivo se le conoce como oportunidad, en tanto que si es negativo se le conoce como riesgo (Arens y otros, 2007).

En el planeamiento de los riesgos se desarrolla una estrategia de gestión, que incluye su proceso e implementación. Se establecen objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos adicionales necesarios, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo métricas para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias (Arens y otros, 2007).

#### ➤ **Identificación de los riesgos**

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología (Arens y otros, 2007).

#### ➤ **Valoración y respuesta a los riesgos**

El análisis o valoración del riesgo le permite a la organización considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias (Arens y otros, 2007).

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia. Estos estimados se

determinan usando tanto datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados subjetivos, como técnicas prospectivas (Calix, 2011).

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su “estatus quo” (Arens y otros, 2007).

#### **2.4.1.3.3. Actividades de control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable (Estupiñan, 2014).

Las actividades de control de control se reflejan en el cumplimiento de los siguientes principios:

➤ **Procedimientos de autorización y aprobación**

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al personal que corresponde. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación del personal con el rango de autoridad respectivo (Estupiñan, 2014).

La autorización para la ejecución de procesos, actividades o tareas debe ser realizada sólo por personas que tengan el cargo de autoridad competente. Las instrucciones que se imparten a todo el personal de las organizaciones deben darse principalmente por escrito u otro medio susceptible de ser verificado y formalmente establecido. Los procedimientos de autorización deben estar documentados y ser claramente comunicados al personal. Asimismo, deben incluir condiciones y términos, de tal manera que los trabajadores actúen en concordancia con dichos términos y dentro de las limitaciones establecidas (Estupiñan, 2014).

➤ **Segregación de funciones**

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea. Las funciones deben establecerse sistemáticamente a un cierto número de cargos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las funciones asignadas deben incluir autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación (Estupiñan, 2014).

➤ **Verificaciones y conciliaciones**

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior. Las verificaciones y conciliaciones de los registros contra las fuentes respectivas deben realizarse periódicamente para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos (Estupiñan, 2014).

➤ **Evaluación de desempeño**

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables. La evaluación del desempeño permite generar conciencia sobre los objetivos y beneficios derivados del logro de los resultados organizacionales, tanto dentro de la institución como hacia la colectividad. Asimismo, la retroalimentación obtenida con respecto al cumplimiento de los planes permite conocer si es necesario modificarlos. Esto último con el objetivo de fortalecer a la organización y enfrentar cualquier riesgo existente, así como prever cualquier otro que pueda presentarse en el futuro (Estupiñan, 2014).

➤ **Revisión de procesos, actividades y tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una organización debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno. Las revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas deben proporcionar seguridad de que éstos se estén desarrollando de acuerdo con lo establecido en los reglamentos, políticas y procedimientos, así como asegurar la calidad de los productos y servicios entregados. Caso contrario se debe

detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado. Las revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas deben brindar la oportunidad de realizar propuestas de mejora en éstos con la finalidad de obtener una mayor eficacia y eficiencia, y así contribuir a la mejora continua en la organización (Estupiñan, 2014).

#### **2.4.1.3.4. *Información y comunicación***

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada personal con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros, según lo indica (Estupiñan, 2014).

Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas (Estupiñan, 2014). La información y comunicación se refleja en el cumplimiento de los siguientes principios:

##### **➤ Calidad y suficiencia de la información**

Gerencia debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno (Estupiñan, 2014).

La información es fundamental para la toma de decisiones como parte de la administración de cualquier organización. Por esa razón, en el sistema de información se debe considerar mecanismos y procedimientos coherentes que aseguren que la información procesada presente un alto grado de calidad. También debe contener el detalle adecuado según las necesidades de los distintos niveles organizacionales, poseer valor para la toma de decisiones, así como ser oportuna, actual y fácilmente accesible para las personas que la requieran (Estupiñan, 2014).

La información debe ser generada en cantidad suficiente y conveniente. Es decir, debe disponerse de la información necesaria para la toma de decisiones, evitando manejar volúmenes que superen lo requerido.

#### ➤ **Archivo institucional**

La gerencia debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento. La importancia del mantenimiento de archivos institucionales se pone de manifiesto en la necesidad de contar con evidencia sobre la gestión para una adecuada rendición de cuentas. Corresponde a la administración establecer los procedimientos y las políticas que deben observarse en la conservación y mantenimiento de archivos electrónicos, magnéticos y físicos según el caso, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas que emiten los órganos competentes y que apoyen los elementos del sistema de control interno (Estupiñan, 2014).

#### ➤ **Comunicación interna y externa**

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la organización, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo, debe

servir de control, motivación y expresión de los usuarios. La comunicación interna debe estar orientada a establecer un conjunto de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y su entorno o influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes o usuarios internos, todo ello con el fin de que se cumplan los objetivos. Es importante establecer buenas relaciones entre el personal de las áreas que componen la organización, definiendo misiones, responsabilidades y roles con la finalidad de emitir un mensaje adecuado y claro (Estupiñan, 2014).

La comunicación externa de la organización debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes y demás grupos de interés, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positiva de la organización. Se debe disponer de líneas abiertas de comunicación con los grupos de interés donde puedan aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, permitiendo que la organización responda a los cambios en las exigencias y preferencias de estos.

Las quejas o consultas que se reciben sobre las actividades, productos o servicios de la organización pueden revelar la existencia de deficiencias de control y problemas operativos. Estas deficiencias deben ser revisadas y el personal encontrarse preparado para reconocer sus implicancias y adoptar las acciones correctivas que resulten necesarias (Estupiñan, 2014).

#### ➤ **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la organización y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la,

cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas (Estupiñan, 2014).

#### **2.4.1.3.5. Supervisión y monitoreo**

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión (Arens y otros, 2007).

Los sistemas de control interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos trabajadores, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos (Arens y otros, 2007). La supervisión se refleja en el cumplimiento de los siguientes principios:

##### **➤ Prevención y monitoreo**

El monitoreo de los procesos y operaciones de la organización debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de

prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de estos (Arens y otros, 2007).

La supervisión constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de los procesos y operaciones que lleva a cabo la organización, sean de gestión, operativas o de control. En su desarrollo intervienen actividades de prevención y monitoreo por cuanto, dada la naturaleza integral del control interno, resulta conveniente vigilar y evaluar sobre la marcha, es decir conforme transcurre la gestión de la organización, para la adopción de las acciones preventivas o correctivas que oportunamente correspondan (Arens y otros, 2007).

La prevención implica desarrollar y mantener una actitud permanente de cautela e interés por anticipar, contrarrestar, mitigar y evitar errores, deficiencias, desviaciones y demás situaciones adversas para la entidad. Se fundamenta sobre la base de la observación y análisis de sus procesos y operaciones, efectuados de manera diligente, oportuna y comprometida con la buena marcha institucional. En tal sentido, está estrechamente relacionada y opera como resultado de las actividades de monitoreo (Arens y otros, 2007).

#### ➤ **Seguimiento de resultados**

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección. Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control (Arens y otros, 2007).

El seguimiento del control interno debe incluir políticas y procedimientos que busquen asegurar que las oportunidades de mejora que sean resultado de las actividades de supervisión, así como los hallazgos u observaciones producto de las acciones de control u otras revisiones, sean adecuada y oportunamente resueltas. Para ello se debe determinar las alternativas de solución y adoptar la más adecuada (Arens y otros, 2007).

#### **2.4.2. Gestión Administrativa**

##### **2.4.2.1. Definición**

Según los autores (Hernández & Pulido, 2011), la gestión administrativa es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos, que se hacen por el medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

“La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia” (Hernández & Pulido, 2011).

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se “emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (Anzola, 2002).

#### 2.4.2.2. Proceso Administrativo

Según (Munch, 2010) el proceso administrativo es un conjunto de funciones o etapas secuenciales que los administradores siguen para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente. Estas etapas permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de una organización. Y justamente, (Dessler, 2014), indica que “el proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”.

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

Munch, (2010), En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

El proceso administrativo posee los siguientes elementos:

- ❖ **Objetivos:** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- ❖ **Eficiencia:** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- ❖ **Competitividad:** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- ❖ **Calidad:** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

- ❖ **Coordinación de recursos:** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- ❖ **Productividad:** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.

Asimismo, el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Proceso administrativo*



Fuente: (Munch, 2010).

#### **2.4.2.2.1. *Planeación***

La planeación es el punto de partida del proceso administrativo. Y es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. Planificar implica pensar con antelación en las metas y acciones, y que basan sus actos. En la planeación se responde a preguntas como: ¿qué queremos? ¿quiénes somos? ¿hacia dónde nos dirigimos? La planificación requiere

definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente (Munch, 2010).

✓ **Ventajas de la planeación**

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

✓ **Tipos de planeación**

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

- **Estratégica:** Se desarrolla en los altos niveles de la organización. Es la planeación general, y es a mediano y largo plazo; y a partir de ésta se todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** Se elabora los planes en cada una de las áreas de la organización con el fin de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos, y se realiza en los niveles operativos.

✓ **Elementos del plan estratégico**

- **Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

- **Misión:** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- **Visión:** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- **Objetivos estratégicos:** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas:** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
- **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programas:** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos:** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

#### **2.4.2.2. Organización**

Según (Dessler, 2014) “Se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa”.

La organización consiste en simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las

estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo (Dessler, 2014).

### ➤ **Ventajas de la organización**

Munch, (2010) indica que la organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo. Las ventajas son:

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

### ➤ **Herramientas de la organización**

Las técnicas de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Entre las principales técnicas, tenemos:

#### **Organigramas**

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas.

#### **Manuales**

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización. Y de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos. Entre algunas de las ventajas de los manuales es que: son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos, promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse; son una fuente de información y capacitación, evitan la duplicidad y las fugas de

responsabilidad y son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones (Munch, 2010).

### **Diagramas de proceso**

También se lo conoce como fluogramas. Estos permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y tiempos ociosos.

### **Simbología**

En los diagramas de flujo se utilizan distintos símbolos para indicar ciertos procesos, el siguiente cuadro nos muestra la simbología más usual:

**Tabla 1**

*Simbología de los diagramas*

	Inicio	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Operación	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Fuentes: (Munch, 2010).

### **Análisis de puestos**

Munch, (2010), muestra que el análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

- ✓ **Identificación:** Datos generales del puesto.

- ✓ **Descripción genérica:** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
- ✓ **Descripción específica:** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.
- ✓ **Perfil del puesto o requisitos:** Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

#### **2.4.2.2.3. Dirección**

Munch, (2010), es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando. La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales (Munch, 2010).

✓ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad (Munch, 2010).

**Figura 2**

*Procesos de toma de decisiones*



Fuente: (Munch, 2010).

✓ **Motivación**

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano (Munch, 2010).

✓ **Comunicación**

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.

Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Vertical: Sucecede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.

Horizontal: Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera. • Verbal. Se transmite oralmente.

Escrita: Se transmite mediante material escrito o gráfico.

No verbal: Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

#### ✓ **Liderazgo**

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

Un líder debe desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman su perfil:

Conocimientos tecnológicos: Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se

domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva. Es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio.

Conocimientos administrativos: La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. La preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Competencias personales: A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:

- ✓ Visión.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Seguridad en sí mismo.
- ✓ Creatividad e iniciativa.
- ✓ Sentido común.
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Sinceridad, justicia y lealtad.

## **2.5. Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén**

### ***2.5.1. Historia de la cooperativa***

El 24 de junio de 1975, es fruto de reforma agraria segunda ley 17716 decretada por el general Juan Velasco Alvarado. Con el lema las tierras son de quien la trabaja. Lográndose de esta manera como una empresa cooperativa. La cooperativa cuenta con 10966 ha. Actualmente cuenta con una población de 1200 habitantes. El 21 de enero de 1962 en la que se ingresaron 7 personas, actualmente cuenta con 5000 cristianos evangélicos y con sedes 7000 habitantes. Esto es la pirámide para desarrollar las diversas actividades que nos ofrece la cooperativa. Por lo tanto, se le invita organizarse para lograr un desarrollo sostenible.

### 2.5.2. Misión

“Nuestra Visión forjar una Empresa Cooperativa Cristiana Evangélica, capaz de transformar todas las materias primas que poseemos y alcanzar el máximo valor agregado de éstas y satisfacer las exigencias de la demanda nacional e internacional logrando un mercado segmentado con valores y una cultura organizacional que permita el desarrollo sostenible del hombre como ser espiritual y material”.

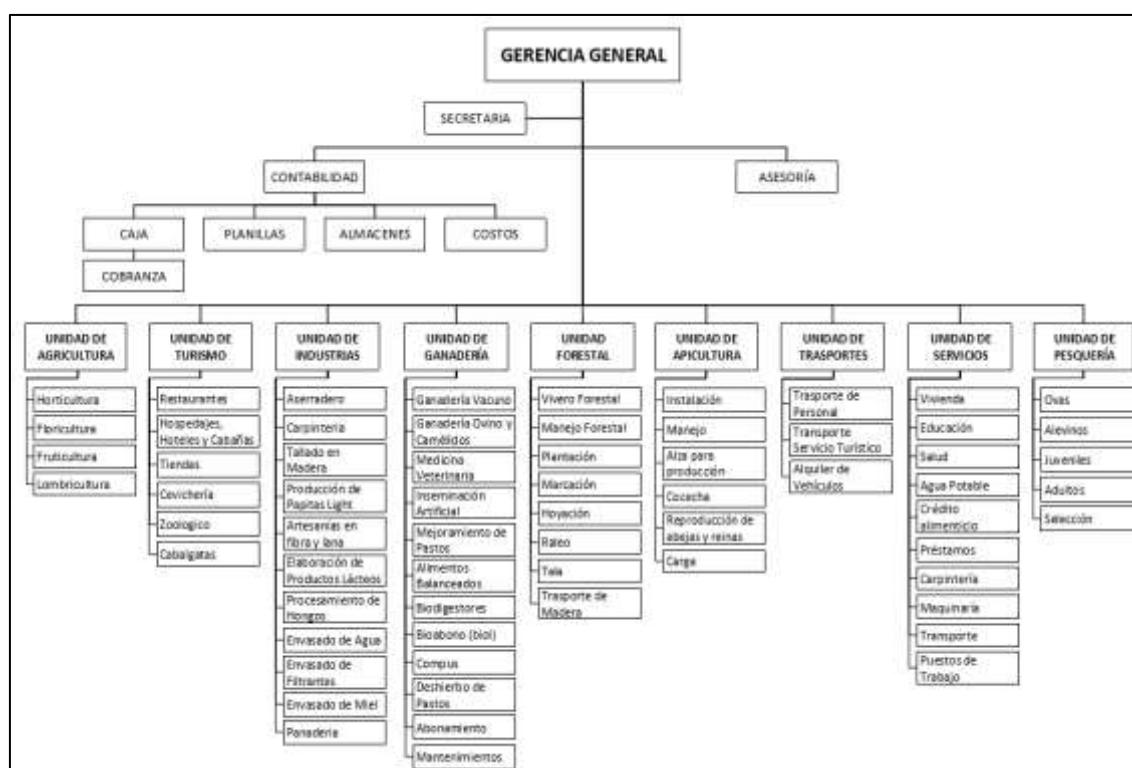
### 2.5.3. Visión

“Para alcanzar nuestra Misión tenemos que constituir una empresa socioeconómica basado en las sagradas escrituras que nos permita el incremento del volumen de producción de nuestra materia prima y transformarlas bajo un estricto control de calidad dentro de un proceso sostenible de los recursos con que poseemos, sirviendo como agente dinámico para conseguir una sociedad moderna y ambiente amigable”.

### 2.5.4. Estructura orgánica

**Figura 3**

Estructura orgánica



Fuente: Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén.

## 2.6. Definición de términos básicos

**Actividad.**- acciones que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones (Pérez y Merino, 2017).

**Gestión.**- acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

**Liderazgo.**- Es una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

**Misión.**- La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo.

**Objetivos.**- Es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.

**Políticas.**- Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Medina, 2012).

**Toma de decisiones.**- consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (Melgarejo, 2017).

**Visión.**- Es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma.

## CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 3.1. *Hipótesis*

#### 3.1.1. *Hipótesis general*

El sistema de control interno influye significativamente en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022.

#### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

- El funcionamiento del sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022, es deficiente.
- La gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022, es deficiente.

### 3.2. **Variables**

V1 = Sistema de Control Interno.

V2 = Gestión Administrativa.

### 3.3. **Operacionalización de los componentes de la hipótesis**

**Tabla 2***Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis*

Título: El sistema de control interno y su influencia en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. Periodo 2022.					
Hipótesis	Variables	Definición Conceptual de las variables	Dimensiones	Definición Operacional de las Variables	Fuente o Instrumento de Recolección de Datos
<b>Hipótesis General:</b> El sistema de control interno influye significativamente en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2018.	Variable X: Sistema de Control Interno	Es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables. (Bertani y otros, 2014)	Entorno de control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión y Monitoreo Planificación	Integridad y valores éticos Estructura Organizacional Asignación de autoridad y responsabilidad Competencia profesional Planeamiento de la administración de riesgos Identificación de los riesgos Valoración y respuesta al riesgo Procedimientos de autorización y aprobación Segregación de funciones Verificaciones y conciliaciones Evaluación de desempeño Revisión de procesos, actividades y tareas Calidad y suficiencia de la información Archivo Institucional Comunicación Interna y Externa Canales de comunicación Prevención y monitoreo Seguimiento de resultados Misión, visión Objetivos estratégicos Políticas Estrategias	Cuestionario
	Variable Y: Gestión Administrativa	Es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OSP) por medio de la aplicación del			

---

proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. (Hernández & Pulido, 2011)	Organización	Organigrama Manuales Diagramas de procesos Análisis de puestos Toma de decisiones
	Dirección	Motivación Comunicación Liderazgo

**Hipótesis Específicas**

El funcionamiento del sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022, es deficiente.

La gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022, es deficiente.

---

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

#### **4.1. Ubicación geográfica**

La presente investigación se realizó en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores. Se ubicada en la región y provincia de Cajamarca. Se encuentra a una altitud de 3152 msnm. A 30 kilómetros de la ciudad de Cajamarca.

La localidad se encuentra rodeada de un bosque de pinos pátula, radiate y seudostrobus, así como de plantas nativas, entre ellos el quinual y el aliso. Cuenta con doce mil hectáreas, tiene la forestación más grande del Perú con diez mil hectáreas y 14 millones de árboles.

**Figura 4**

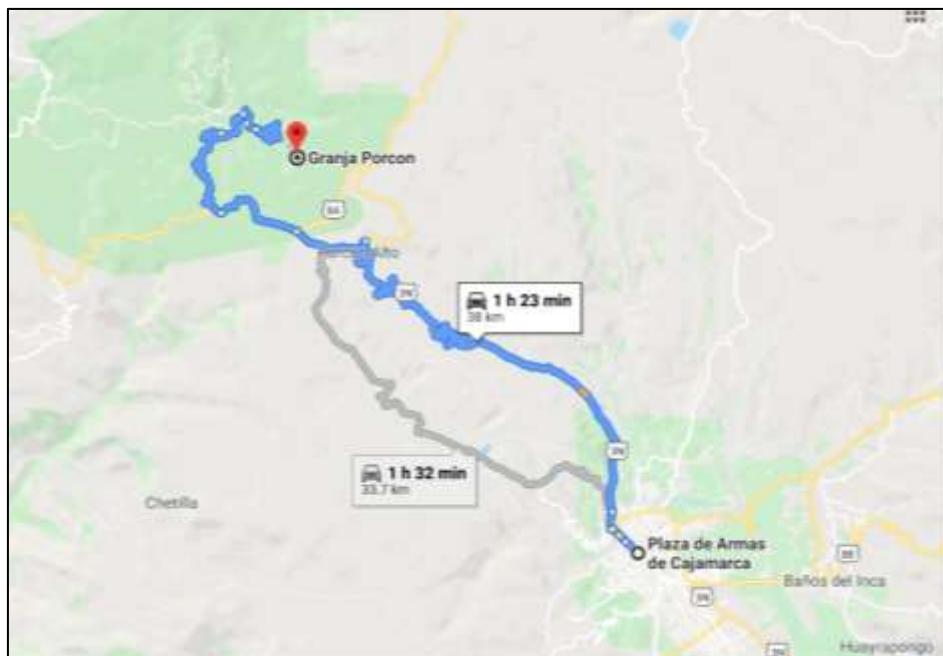
## *Mapa de la Región de Cajamarca*



Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

**Figura 5**

*Ubicación de la Cooperativa*



Nota: Google Maps.

#### 4.2. Diseño de la investigación

No experimental, de corte transversal y de asociación correlacional de enfoque cuantitativo.

Es no experimental por el hecho de que se observó la situación ya existente en su contexto natural, “sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), y se recolectó la información mediante la aplicación de una encuesta, la cual se aplicó en un momento determinado, por ello, la investigación es de corte transversal. Es una investigación de asociación correlacional, porque se midió el grado de influencia del Control Interno con la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., para lo cual se utilizó la prueba de Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ).

#### **4.3. Método de investigación**

##### ***Deductivo-inductivo:***

Permitió partir de concepciones teóricas generales relacionadas con el control interno y la gestión administrativa, para formular las hipótesis en concordancia con el problema de investigación y los objetivos del estudio, así mismo, estructurar la matriz de operacionalización (Lozano Cabrera, 2018). Esto permitió elaborar la encuesta que se aplicó a personas con autoridad y responsabilidad de área y/o responsables de Unidades productivas de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda.

##### ***Analítico-Sintético:***

Permitió descomponer cada una de las variables de estudio en sus elementos más simples; además, de la desagregación de otros elementos contenidos en el marco teórico. Para el sistema de control interno, se descompuso en sus cinco componentes que son entorno de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. Y para la gestión administrativa, la planificación, organización y dirección (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

##### ***Método estadístico:***

Además, se utilizó el método estadístico, pues permitió recopilar, elaborar, organizar e interpretar la información obtenida de las encuestas; así verificar la hipótesis planteada (Lozano Cabrera, 2018).

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

##### **4.4.1. Población y muestra**

###### **a) Población**

Colaboradores de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén, conformada por un total de 252 trabajadores, por lo tanto:

N = 252.

**b) Muestra**

Muestra no probabilística, por conveniencia debido a que la selección de los elementos de la muestra es subjetiva, no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación, y por la voluntad y criterio de la investigadora (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Siendo así, un muestreo de conveniencia, debido que está conformada por una unidad de estudio donde se nos permite acceder a la información, lo que hace que esta sea de calidad y dé mayor consistencia a los resultados.

Para la presente investigación la muestra corresponde a 45 trabajadores, que pertenecen a la parte administrativa y personal que tiene autoridad y/o son responsables de áreas y unidades productivas de la Cooperativa. El número de personas por áreas o unidades productivas son los siguientes:

TRABAJADORES	N°
Administración	2
Ventas	1
Logística	2
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	2
Caja	1
Costos y Presupuestos	1
Jefes de áreas operativas	15
Responsables	18
<b>Total</b>	<b>45</b>

Por lo tanto:

n = 45.

**4.4.2. Unidad de análisis**

La unidad de análisis de acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), para esta investigación corresponde a los aspectos relacionados al

sistema de control interno como entorno de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. Y la gestión administrativa, como la planificación, organización y dirección.

#### **4.4.3. Unidad de observación**

La unidad de observación en la investigación de acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), fueron los elementos que proporcionan los datos recopilados, en este caso las personas de la muestra de 45 personas, que contestaron las encuestas.

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

#### **a) Técnicas**

- Encuesta: Es una técnica que nos permitió indagar, explorar y recolectar datos mediante preguntas formuladas a los sujetos que constituyen nuestra unidad de análisis.

#### **b) Instrumentos**

- Cuestionario: El cuestionario tuvo una serie de preguntas relativas a las variables del estudio. Estas variables de Control Interno y Gestión Administrativa se seleccionaron cuidadosamente y se les asignó un peso en función de los objetivos de la investigación y de la validación de los expertos.
- Se pidió a los participantes que dieran su punto de vista seleccionando uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico para calcular las puntuaciones correspondientes.

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

Se utilizaron las siguientes técnicas para el procesamiento y análisis de la información:

El procesamiento de los datos se realizó en forma computarizada, mediante la utilización de Microsoft Excel, para obtener las tablas y figuras.

Una vez efectuado el acopio de los datos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores.

Se analizó el coeficiente de correlación para establecer la relación entre las variables, mediante el valor determinado por el coeficiente de correlación, que es una técnica matemática que mide la relación entre dos variables continuas.

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

**Tabla 3***Matriz de consistencia metodológica*

Título: El sistema de control interno y su influencia en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. periodo 2022.								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
¿Cómo influye el sistema de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022?	Determinar la influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022.	El sistema de control interno influye significativamente en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022.	Ambiente de control  Variable X: Sistema de Control Interno	Integridad y valores éticos Estructura Organizacional Asignación de autoridad y responsabilidad Competencia profesional Planeamiento de la administración de riesgos  Identificación de los riesgos Valoración y respuesta a los riesgos Procedimientos de autorización y aprobación Segregación de funciones Verificaciones y conciliaciones Evaluación de desempeño Revisión de procesos, actividades y tareas Calidad y suficiencia de la información	Cuestionario  No experimental, de corte transversal y de asociación correlacional. Investigación aplicada, de nivel exploratorio - descriptivo – explicativo.	<b>Población</b> La Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén cuenta con un total de 252 trabajadores. N = 252 <b>Muestra</b> Administración: 2 Ventas: 1 Caja: 1 Logística: 2 Recursos Humanos: 3 Contabilidad y Finanzas: 2 Costos y presupuestos: 1 Jefes de Áreas Operativas: 15 Responsables de Departamentos: 18  n = 45 <b>Muestra no probabilística</b> <b>Objeto de estudio</b> Influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda.		
¿Cómo funciona el sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022?	Describir el funcionamiento del sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022.	El funcionamiento del sistema de control interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022, es deficiente.	Actividades de Control  Información y Comunicación					

¿Cómo es la gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022?	Evaluar la gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022.	La gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., periodo 2022, es deficiente.	Variable Y: Gestión Administrativa	Supervisión y Monitoreo Planificación Organización Dirección Comunicación Liderazgo	Archivo Institucional Comunicación Interna y Externa Canales de comunicación Prevención y monitoreo Seguimiento de resultados Misión, visión Objetivos estratégicos Políticas Estrategias Organigrama Manuales Diagramas de procesos Análisis de puestos Toma de decisiones Motivación	Cuestionario	<b>Unidad de Análisis:</b> Personal Administrativo y personal con autoridad y/o responsabilidad de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda.
---	--	---	---------------------------------------	--	--	--------------	---

## CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Presentación de resultados

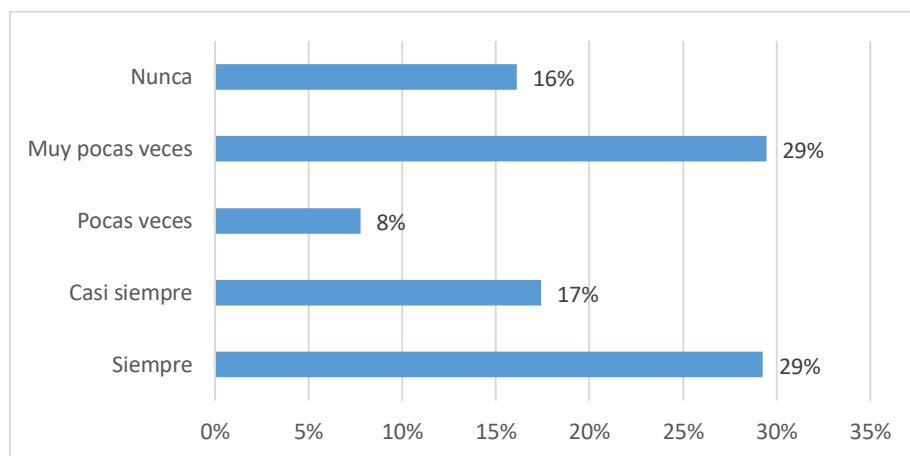
Para poder describir el funcionamiento del Sistema de control interno y la gestión administrativa de la Cooperativa, se elaboró una encuesta, la cual está compuesta por 5 dimensiones, para el control interno, como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo; y para la gestión administrativa, por: planificación, organización y dirección. La encuesta se aplicó al personal con cargo de jefaturas o responsables de áreas y/o actividades, siendo un total de 45 personas.

Una vez aplicada la encuesta se procesaron los datos y ahora se presentan el análisis de estos.

#### 5.1.1. Resultados para Control Interno

**Figura 6**

*Promoción de un buen Ambiente de control*

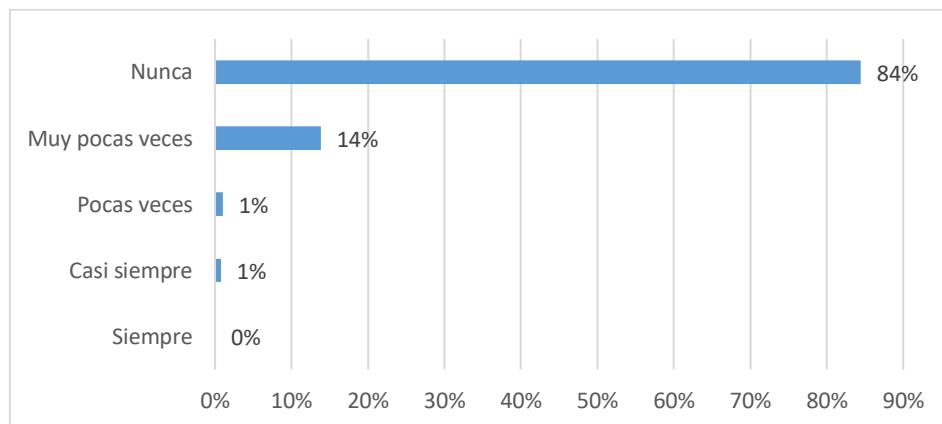


De la figura se desprende que la promoción de un buen ambiente de control en la organización presenta una considerable variabilidad en las percepciones de los encuestados. Un 29% de ellos señala una dualidad en la promoción del ambiente de control, indicando que esta se da "siempre" o "muy pocas veces", lo que sugiere una

inconsistencia en su implementación o en la comprensión de su pregunta. Un 17% indica que "casi siempre" se promueve, reflejando una práctica más regular, aunque no constante. Por otro lado, un 16% afirma que "nunca" se promueve, lo cual es preocupante, ya que un ambiente de control deficiente puede afectar negativamente la eficacia de los controles internos. Finalmente, un 8% menciona que "pocas veces" se promueve, lo que refuerza la idea de que, en general, la promoción de un ambiente de control adecuado es percibida como insuficiente por una parte significativa de los encuestados, lo que podría revelar debilidades en la cultura organizacional o en la comunicación de las políticas de control.

**Figura 7**

*Evaluación de riesgos*

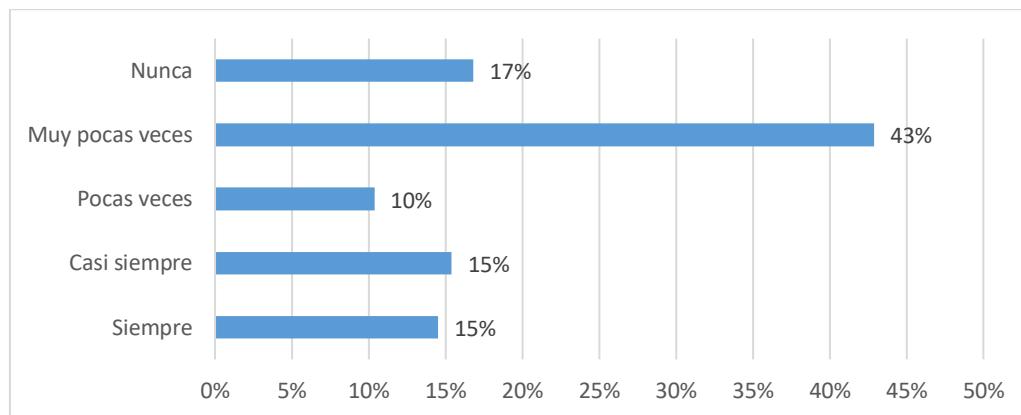


La figura refleja una percepción ampliamente negativa en relación con la evaluación de riesgos dentro de la organización. Un 84% de los encuestados manifiesta que nunca se realiza una promoción adecuada para la evaluación de riesgos, lo que indica una grave deficiencia en uno de los aspectos más críticos del control interno. Este resultado sugiere que la organización carece de mecanismos efectivos para identificar y mitigar los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos. Solo un 14% menciona que esta promoción se realiza "muy pocas veces", lo cual, aunque ligeramente mejor, sigue evidenciando una falta significativa de enfoque en la gestión de riesgos. Además, apenas un 1% considera que esta promoción se realiza "pocas veces" o "casi siempre",

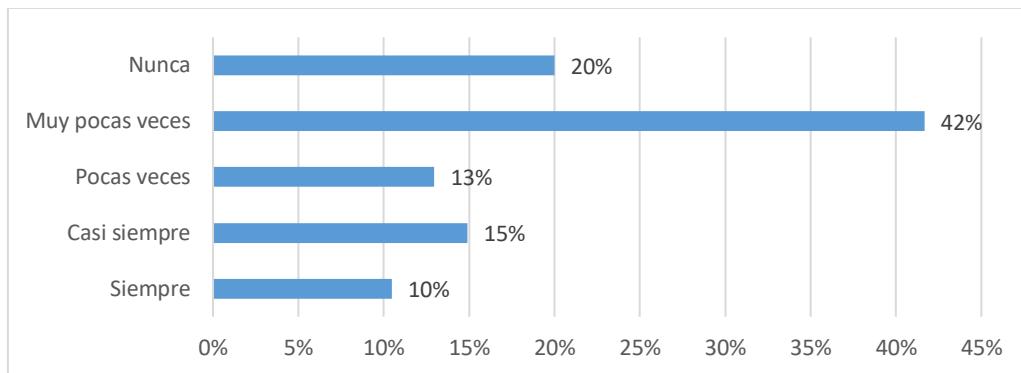
mientras que ninguno de los encuestados afirma que se promueve "siempre". Esta distribución de respuestas revela una alarmante necesidad de fortalecer los procesos de evaluación de riesgos para asegurar la estabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

**Figura 8**

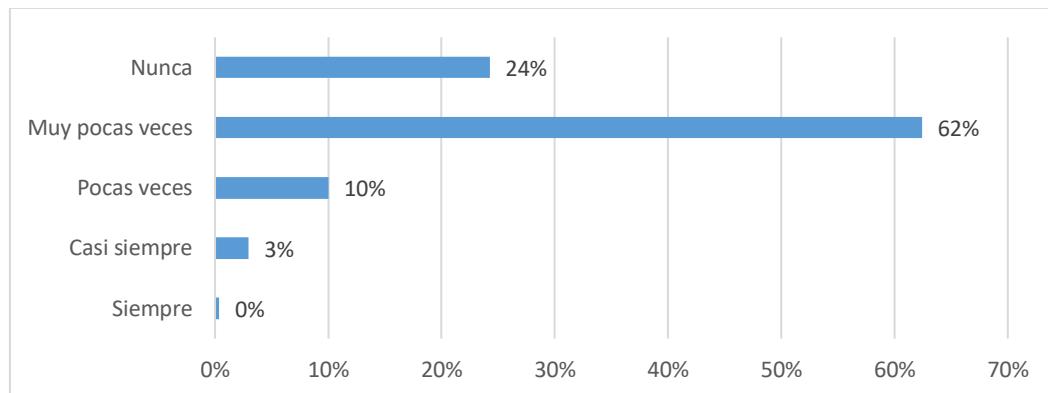
*Actividades de control*



La figura proporciona una visión general de cómo se perciben las actividades de control dentro de la organización. Un 43% de los encuestados indica que estas actividades se realizan "muy pocas veces", lo que sugiere que, aunque existen, no se aplican de manera constante ni suficiente para garantizar un control efectivo. Un 17% señala que nunca se llevan a cabo, lo que es preocupante ya que las actividades de control son esenciales para mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Por otro lado, un 15% menciona que estas actividades se realizan "casi siempre" o "siempre", lo que muestra que hay un segmento que percibe un nivel adecuado de implementación, pero no es representativo de la mayoría. Finalmente, un 10% indica que estas actividades se llevan a cabo "pocas veces", reforzando la idea de que la organización necesita mejorar significativamente en la frecuencia y consistencia de sus actividades de control para asegurar la efectividad de su sistema de control interno.

**Figura 9***Información y comunicación*

De la figura se observa que la percepción sobre la existencia de información y comunicación en la empresa es predominantemente negativa. Un 42% de los encuestados indica que "muy pocas veces" hay una adecuada información y comunicación, lo que sugiere serias deficiencias en la manera en que se comparten y manejan los datos e ideas dentro de la organización. Además, un 20% menciona que "nunca" existe esta comunicación, lo cual es alarmante, ya que una falta de información y comunicación puede llevar a malentendidos, errores y una menor efectividad en la toma de decisiones. Por otro lado, un 15% señala que "casi siempre" se da esta comunicación, lo que muestra que existe cierto grado de consistencia en algunas áreas, aunque claramente no es generalizado. Un 13% menciona que "pocas veces" hay comunicación, y solo un 10% afirma que "siempre" se lleva a cabo de manera adecuada, lo cual evidencia una gran oportunidad de mejora en los sistemas de información y comunicación dentro de la empresa para asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados y bien informados.

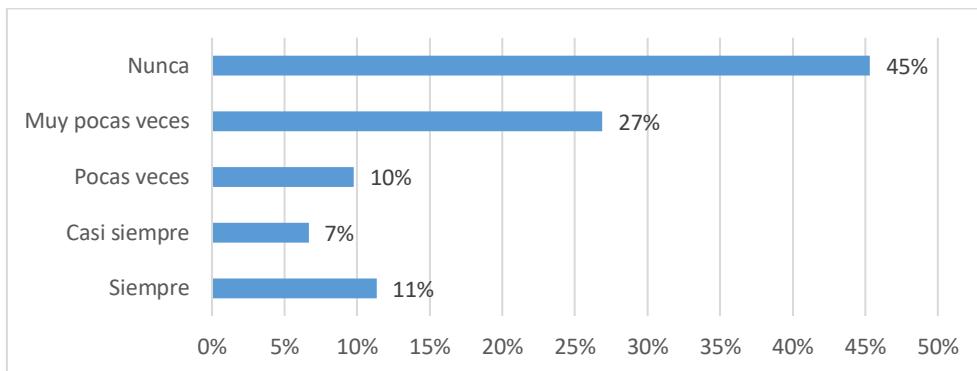
**Figura 10***Supervisión y monitoreo*

De la figura se desprende que la supervisión y el monitoreo en la organización son percibidos como deficientes por la mayoría de los encuestados. Un 62% menciona que "muy pocas veces" se realizan estas actividades, lo cual indica una falta considerable de seguimiento en los procesos y controles establecidos, poniendo en riesgo la eficacia operativa y la capacidad de corregir desviaciones. Además, un 24% señala que "nunca" se llevan a cabo, lo que es particularmente preocupante, ya que, sin supervisión y monitoreo, es difícil asegurar que las políticas y procedimientos se estén implementando correctamente. Solo un 10% de los encuestados indica que estas actividades se realizan "pocas veces", y apenas un 3% afirma que se llevan a cabo "casi siempre", lo que muestra que la supervisión y el monitoreo son excepcionales y no la norma en la organización. Estos resultados subrayan la necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de supervisión y monitoreo para garantizar la calidad y eficacia del control interno, facilitando la detección temprana de problemas y la implementación de soluciones adecuadas.

### 5.1.2. Resultados para Gestión Administrativa

**Figura 11**

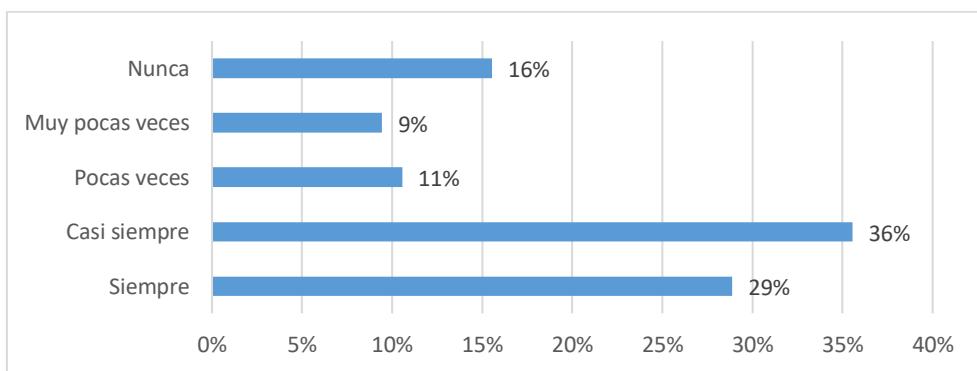
*Planificación*



En la figura presentada muestra la frecuencia con la que se realizan ciertas actividades o procesos en una organización acerca de la planificación, con un 45% de las personas indicando que "Nunca" se llevan a cabo, un 27% que lo hacen "Muy pocas veces", y un 10% que lo hacen "Pocas veces". Solamente un 11% menciona que estas actividades se realizan "Siempre" y un 7% "Casi siempre". Este patrón indica una deficiencia en la implementación o ejecución consistente de las prácticas necesarias, lo que podría generar riesgos significativos en la efectividad de la gestión administrativa.

**Figura 12**

*Organización*

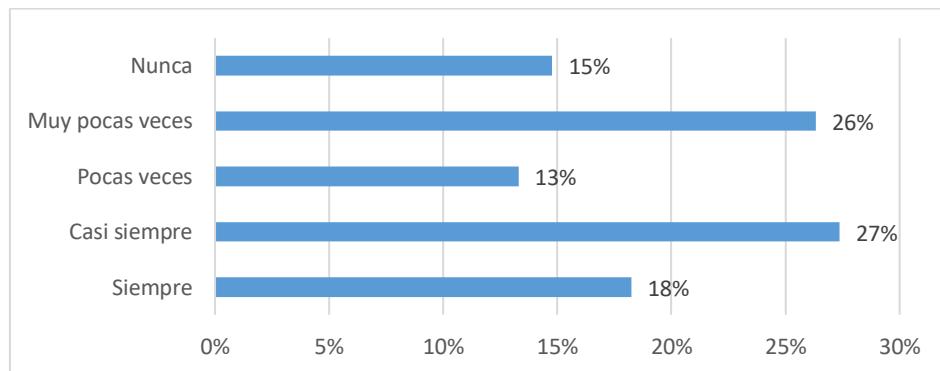


De la figura se observa que la organización dentro de la entidad evaluada presenta una distribución de percepciones variadas entre los encuestados. Un 36% de

los participantes indicaron que "casi siempre" existe la organización, lo que sugiere que, en general, hay un esfuerzo constante por mantener procesos organizativos. Además, un 29% mencionó que "siempre" se realiza, lo que refuerza la idea de que una porción significativa del personal percibe la organización como una práctica habitual. Sin embargo, existen áreas de mejora, ya que un 16% de los encuestados indicó que "nunca" se realiza la organización, lo cual representa una proporción preocupante de la población que considera que no hay un proceso organizativo en su lugar. Adicionalmente, un 11% señaló que se organiza "pocas veces" y un 9% "muy pocas veces", lo que evidencia la existencia de inconsistencias y posibles lagunas en la implementación de prácticas organizativas. Este panorama mixto sugiere la necesidad de reforzar y uniformizar las prácticas organizacionales dentro de la entidad para asegurar que todos los miembros perciban y experimenten un nivel adecuado de organización en sus labores diarias.

**Figura 13**

*Dirección*



De la figura se desprende que la función de dirección en la empresa presenta una percepción variada entre los encuestados, lo que refleja una posible inconsistencia en la aplicación de las prácticas directivas. Un 27% de los encuestados indicó que "casi siempre" se procede con la dirección, lo que sugiere que hay una tendencia a aplicar prácticas directivas, pero no de manera totalmente constante. Por otro lado, un 26% mencionó que "muy pocas veces" se procede con la dirección, lo cual es una señal de

que una parte considerable de los encuestados percibe una falta de dirección adecuada. Además, el 18% afirmó que "siempre" se procede con la dirección, indicando que, para un grupo reducido, esta función es una constante en la empresa. Sin embargo, preocupa que un 15% señaló que "nunca" se lleva a cabo la dirección, lo que indica una ausencia total de liderazgo o guías claras en ciertos casos. Finalmente, un 13% mencionó que "pocas veces" se procede con la dirección, lo que refuerza la impresión de que la aplicación de las funciones directivas es irregular y no está estandarizada. Este panorama sugiere que la empresa necesita fortalecer la consistencia en la implementación de las funciones directivas para asegurar que todos los colaboradores reciban orientación y liderazgo de manera regular y eficaz, lo cual es crucial para el logro de los objetivos organizacionales.

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

Los resultados muestran que la promoción de un buen ambiente de control en la organización enfrenta serios desafíos y carencias en su implementación. La considerable variabilidad en las percepciones de los encuestados indica que, aunque un 29% percibe que este ambiente se promueve "siempre" o "muy pocas veces", existe una clara inconsistencia en su aplicación. La falta de un ambiente de control robusto y constante es preocupante, ya que afecta directamente la efectividad de los controles internos, un aspecto fundamental para la estabilidad y funcionamiento de la organización. El hecho de que un 16% de los encuestados afirme que "nunca" se promueve este ambiente y un 8% que se promueve "pocas veces" resalta la existencia de debilidades estructurales en la cultura organizacional y en la comunicación de las políticas de control. Además, la percepción predominantemente negativa reflejada en la evaluación de riesgos y en las actividades de control, con un 84% y un 43% de los encuestados respectivamente indicando que estas actividades se realizan "nunca" o "muy pocas veces", evidencia un alarmante desinterés o ineficacia en estos procesos clave. La información y comunicación dentro de la empresa también se perciben como

insuficientes, con un 42% que menciona que "muy pocas veces" se da una adecuada comunicación, lo que refuerza la noción de que la organización carece de un sistema efectivo para compartir y manejar la información crítica. Finalmente, la supervisión y el monitoreo son vistos como deficientes, con un 62% de los encuestados señalando que "muy pocas veces" se realizan estas actividades, lo que compromete seriamente la capacidad de la organización para detectar y corregir desviaciones en sus procesos. Estos resultados sugieren que la empresa debe tomar medidas urgentes para mejorar en todas estas áreas, fortaleciendo sus sistemas de control interno, promoviendo una cultura organizacional coherente y asegurando una comunicación efectiva y continua en todos los niveles.

En general la variable Control Interno está por debajo de la media esperada, porque los intervalos con mayor preponderancia son muy pocas veces e incluso nunca, dimensiones que no se administran de manera adecuada en la entidad.

Por la cual se tiene que en la investigación de (Smith, 2023), en la que menciona que el control interno es una herramienta que debe ser utilizada por las empresas, ya que ayuda a la eficiencia y eficacia de las operaciones de esta, información financiera regulaciones de las normas y leyes, además que ayuda a lograr los objetivos institucionales. Dentro de esa misma línea se tiene la investigación de (Cabrera Revilla, 2020), en la que también afirma el nivel de preparación de los directivos es deficiente respecto a las normas y leyes, aspecto que también estaría pasando en la cooperativa. Y también se tiene la investigación de (Díaz Vilcahuamán, 2021) la empresa no establece medidas de control preventivo y correctivo ante los riesgos que puedan surgir, además que no existe comunicación efectiva entre los trabajadores y superiores, esto genera retraso en las actividades y tiempo de ejecución de obras, y que la gerencia no transmite de manera eficaz los objetivos organizacionales a los trabajadores de la empresa, resultados que coinciden con nuestra investigación y siguen el mismo patrón hallado.

En la Gestión Administrativa, la primera dimensión, Planificación, muestra que el intervalo con mayor incidencia es "muy pocas veces", lo cual es indicativo de que la planificación en la organización es esporádica y no se lleva a cabo de manera regular o sistemática. Esta falta de frecuencia en la planificación sugiere que la organización podría estar operando sin una guía estratégica clara o sin una previsión adecuada de sus actividades, lo que podría llevar a la toma de decisiones reactivas en lugar de proactivas. La escasa planificación podría resultar en ineficiencias, falta de alineación con los objetivos a largo plazo, y un uso subóptimo de los recursos disponibles.

En cuanto a la segunda dimensión, Organización, el intervalo con mejor puntuación fue "casi siempre", lo que indica que, en términos organizativos, existe una práctica relativamente consistente dentro de la empresa. Esto sugiere que hay un esfuerzo consciente por mantener la estructura y los procesos organizativos, lo cual es positivo, ya que una buena organización es fundamental para el flujo de trabajo eficiente, la asignación adecuada de recursos, y la claridad en los roles y responsabilidades dentro de la empresa. Sin embargo, el hecho de que no se alcance el rango de "siempre" indica que aún hay espacio para mejorar, asegurando que todos los aspectos organizacionales se mantengan consistentes en todo momento.

Finalmente, la dimensión de Dirección muestra que el intervalo más importante es "muy pocas veces", lo que infiere una debilidad significativa en la función directiva dentro de la cooperativa. Esto implica que el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la orientación para el logro de los objetivos organizacionales son inconsistentes y posiblemente ineficaces. La escasez en la práctica de la dirección puede llevar a una falta de guía clara para los empleados, una débil implementación de las políticas, y una posible desmotivación en el personal debido a la percepción de falta de liderazgo. Esto también puede afectar negativamente la capacidad de la cooperativa para adaptarse a cambios o para enfrentar desafíos de manera efectiva.

En resumen, la Gestión Administrativa en la cooperativa está fuertemente marcada por debilidades en la Planificación y la Dirección, mientras que la Organización presenta un desempeño más consistente pero aún mejorable. Para optimizar su gestión, la cooperativa debe priorizar la mejora en la frecuencia y efectividad de la planificación y dirección, asegurando que estas dimensiones se realicen de manera regular y estratégica, lo que contribuirá a una gestión más integrada y eficaz.

Para ello se tiene a la investigación de (Flores Díaz, 2019) en la que expone que si existe mayor y eficiente ambiente de control impulsado por la administración la empresa desempeñará mejor la gestión administrativa, si existe identificación de riesgos y la correcta valoración existirá eficiente gestión administrativa en el proyecto, y si existe mayor control en las actividades como actualización de políticas, procedimientos, procesos y mecanismos, serán mejor eficientes los procesos, resultados que no concuerdan con nuestra investigación ya que tanto el control interno como la gestión administrativa están dentro del rango de algunas veces; además en la misma línea se tiene a la investigación de (Sánchez Edquén, 2024), en la que menciona que existe relación entre el control interno y el proceso de planificación, también relación directa entre el control interno y el proceso de organización y relación débil entre el control interno y el proceso de dirección, resultados que coinciden con nuestra investigación, puesto que existe información suficiente para afirmar que existe relación significativa entre el Control Interno y la Gestión Administrativa.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

**Tabla 4**

*Coeficiente de correlación de Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa*

		<b>Correlación de Pearson</b>	
		Control interno	Gestión administrativa
Control interno	Correlación de Pearson	1	,644**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,644**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

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

A un nivel de alta significancia ( $p=0,00$ ), y con una correlación de Pearson ( $r=0,644$ ), se indica que existe una correlación directa alta entre el sistema de control interno y la gestión administrativa en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda.

**Tabla 5**

*Frecuencias observadas*

	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
Sistema de control interno	601.00	749.00	184.00	255.00	281.00	2070.00
Gestión administrativa	209.00	211.00	125.00	239.00	206.00	990.00
<b>Total</b>	<b>810.00</b>	<b>960.00</b>	<b>309.00</b>	<b>494.00</b>	<b>487.00</b>	<b>3060.00</b>

**Tabla 6**

*Frecuencias esperadas*

	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
Sistema de control interno	547.94	649.41	209.03	334.18	329.44	2070.00
Gestión administrativa	262.06	310.59	99.97	159.82	157.56	990.00
<b>Total</b>	<b>810.00</b>	<b>960.00</b>	<b>309.00</b>	<b>494.00</b>	<b>487.00</b>	<b>3060.00</b>

Para el cálculo del Chi cuadrado y poder determinar si se acepta o no la hipótesis planteada, según la tabla número 5 se calcula primero las frecuencias observadas de la agrupación de valores de los instrumentos, luego de ello se calcula las frecuencias observadas de los mismos instrumentos para las mismas variables.

A continuación, se procedió al cálculo del Chi cuadrado utilizando la fórmula siguiente para tal fin:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**Tabla 7**

Determinación de  $\chi^2$

Celda (fila por columna)	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	f <sub>o-f<sub>e</sub></sub>	(f <sub>o-f<sub>e</sub></sub> ) <sup>2</sup>	(f <sub>o-f<sub>e</sub></sub> ) <sup>2</sup> /f <sub>e</sub>
f <sub>11</sub>	601.00	547.94	53.06	2815.24	5.14
f <sub>12</sub>	749.00	649.41	99.59	9917.82	15.27
f <sub>13</sub>	184.00	209.03	-25.03	626.47	3.00
f <sub>14</sub>	255.00	334.18	-79.18	6268.91	18.76
f <sub>15</sub>	281.00	329.44	-48.44	2346.55	7.12
f <sub>21</sub>	209.00	262.06	-53.06	2815.24	10.74
f <sub>22</sub>	211.00	310.59	-99.59	9917.82	31.93
f <sub>23</sub>	125.00	99.97	25.03	626.47	6.27
f <sub>24</sub>	239.00	159.82	79.18	6268.91	39.22
f <sub>25</sub>	206.00	157.56	48.44	2346.55	14.89
<b>Total</b>				<b>152.348</b>	

Luego de realizado el cálculo del Chi cuadrado, se compara el resultado con el objeto de estudio de establecer si existe o no relación entre las variables; para tal efecto, se procede al cálculo de los grados de libertad mediante la siguiente fórmula:

$$G = (r - 1)(c - 1)$$

Donde:

r= Número de filas.

c = Número de columnas.

En aplicación de la fórmula, se llegó al siguiente resultado:

$$G = (5 - 1)(2 - 1)$$

$$G = 4$$

Teniendo a disposición los cálculos del Chi cuadrado y los grados de libertad, se compararon los resultados en la tabla de Distribución X<sup>2</sup> con el nivel de confianza de 0.05, obteniendo un resultado de 9.487 correspondiente a los grados de libertad obtenidos. Como el valor del Chi cuadrado (152.34) es mayor al correspondiente a los grados de libertad (9.487), se concluye que existe relación significativa entre las variables materia de estudio, aceptando la hipótesis planteada: El sistema de control interno influye significativamente en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda., período 2022.

## CONCLUSIONES

- Se ha determinado que el Sistema de Control Interno (SCI) influye significativamente en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. durante el período 2022. Los resultados evidencian que las deficiencias en el ambiente de control, la falta de planificación y la inconsistencia en la dirección afectan negativamente la efectividad de los procesos administrativos. Asimismo, la ausencia de supervisión y la insuficiente comunicación interna revelan una fragilidad estructural que compromete tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones. Aunque la cooperativa mantiene una estructura organizativa relativamente estable, la escasa planificación y la falta de un liderazgo proactivo limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para optimizar la gestión administrativa, es fundamental fortalecer el SCI, promoviendo un ambiente de control más sólido, una planificación más estructurada y un liderazgo claro y efectivo, lo que permitiría mejorar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos.
  
- En relación con el objetivo de describir el funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. durante el período 2022, los hallazgos revelan graves deficiencias en su implementación y operatividad. La promoción de un ambiente de control es inconsistente, con una proporción significativa de encuestados que perciben que estas prácticas se llevan a cabo “muy pocas veces” o “nunca”, lo que denota una debilidad en la cultura organizacional y en la efectividad de los controles internos. Además, la evaluación de riesgos y las actividades de control son percibidas de manera predominantemente negativa, con una mayoría de encuestados indicando que estas acciones no se realizan con regularidad. Esta situación

limita la capacidad de la cooperativa para identificar y mitigar riesgos, así como para garantizar el cumplimiento de sus procedimientos internos, incrementando la vulnerabilidad de la organización ante posibles irregularidades o pérdidas económicas.

- Respecto al objetivo de evaluar la gestión administrativa de la cooperativa durante el mismo período, se concluye que esta se ve afectada por una planificación esporádica, una organización relativamente consistente pero aún mejorable y una dirección que es percibida como deficiente. La planificación, esencial para la orientación estratégica y el uso eficiente de los recursos, se realiza con poca frecuencia, lo que podría estar generando una gestión reactiva y desarticulada. Aunque la organización muestra cierta estabilidad, la función directiva es considerada insuficiente, con bajos niveles de implementación que afectan la orientación y liderazgo dentro de la cooperativa. Estas conclusiones resaltan la urgente necesidad de fortalecer la planificación, consolidar una estructura organizativa más eficiente y mejorar el liderazgo administrativo, garantizando así una gestión más efectiva y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

## RECOMENDACIONES

A los directivos de la COOPERATIVA AGRARIA ATAHUALPA JERUSALÉN LTDA.

- Es fundamental que la cooperativa desarrolle e implemente un plan estratégico integral que sea revisado y actualizado periódicamente, consolidando la planificación como una práctica constante y sistemática para alinear todos los niveles organizativos con los objetivos a largo plazo. Para ello, se recomienda capacitar al personal en técnicas de planificación estratégica, establecer indicadores de desempeño que midan la efectividad de las acciones implementadas e implementar herramientas de monitoreo y seguimiento que faciliten la evaluación y los ajustes oportunos.
- Para fortalecer el liderazgo dentro de la cooperativa, es necesario capacitar a los directivos en habilidades de gestión, liderazgo y toma de decisiones, estableciendo mecanismos claros de comunicación y retroalimentación que garanticen la implementación efectiva de las directrices. Además, se recomienda institucionalizar reuniones regulares de seguimiento para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de estrategias, así como fomentar un ambiente organizacional donde los líderes brinden orientación constante y apoyo a sus equipos, promoviendo la participación y la resolución eficaz de problemas.
- Dado que el Sistema de Control Interno actual presenta deficiencias, es imprescindible que la cooperativa desarrolle e implemente un modelo de control interno más sólido y estructurado, definiendo políticas claras que regulen los procesos administrativos y operativos. Para ello, se recomienda promover una cultura de control interno a través de capacitaciones y sensibilización del personal, realizar evaluaciones de riesgos periódicas para identificar y mitigar amenazas potenciales, y fortalecer la supervisión y el monitoreo continuo mediante auditorías internas y mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de normativas y la corrección oportuna de desviaciones en los procesos.

## REFERENCIAS

- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. McGraw Hill.
- Arens, A., Randal, J., & Mark, S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Pearson Educación.
- Balla Paguay, I. M., & López Ortiz, K. J. (2019). *El control interno en la gestión administrativa de las empresas del ecuador*. Universidad Estatal de Milagro.  
<https://doi.org/https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4022/3/EL%20CONTROL%20INTERNO%20EN%20LA%20GESTION%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20ECUADOR.pdf>
- Bertani, E. A., Polesello, M. F., Sánchez Mendoza, M. M., & Troila, J. A. (2014). COSO I y COSO II una propuesta integrada. Universidad Nacional de Cuyo.  
[https://doi.org/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf](https://doi.org/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf)
- Calix, M. (2011). *Gestión Administrativa*.
- Carmona, M., & Barrios, Y. (2007). *Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública*. Economía y Desarrollo.
- Cooper, L. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. Díaz de Santos SA.
- Crisólogo, A. P. (2013). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Interamericano S.A., de la ciudad de Trujillo en el año 2012*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Dessler, G. (2014). *Administración y la gestión de Personal*. Pearson Educación.

- Díaz Cano, R. M. (2021). *Influencia del control interno en la gestión financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito San Salvador Ltda. Período 2018 - 2019.* Universidad César Vallejo.  
[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65963/Diaz\\_CRM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65963/Diaz_CRM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Estupiñan, R. (2014). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna.* ECOE Ediciones.
- Guevara Pérez, S. (2023). *Control Interno y Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Todos los Santos de Chota Ltda 2022.* Universidad Nacional Autónoma de Chota.  
[https://doi.org/https://repositorio.unach.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14142/474/Guevara\\_Selenny.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.unach.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14142/474/Guevara_Selenny.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Hernández, R., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias.* Interamericana Editores SA.
- Hernández-Sampieri, & Mendoza Torres. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.
- Lescano Saucedo, M. (2019). *El control interno y su relación con la gestión administrativa de la unidad técnica de tesorería de la Universidad Nacional de Cajamarca.* Universidad Nacional de Cajamarca.  
<https://doi.org/https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3151/EL%20CONTROL%20INTERNO%20Y%20SU%20RELACI%c3%93N%20CON%20LA%20GESTI%c3%93N%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LA%20UNIDAD%20T%c3%89CNICA%20DE%20TESORER%c3%88dA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano Cabrera, Á. (2018). *Cómo elaborar un proyecto de tesis en pregrado, maestría y doctorado.* San Marcos.

- Macías-Cevallos, D. R. (2022). *Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una cooperativa de transporte de pasajeros*. Digital Publisher. <https://doi.org/file:///D:/Dialnet-IncidenciaDelControlInternoenElDesarrolloOrganizac-8507241.pdf>
- Marchán García, J. A. (2023). *Control Interno y la gestión de créditos de una cooperativa de ahorro y crédito, Ayacucho 2021*. Universidad Nacional Federico Villareal.  
[https://doi.org/https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/7968/UNFV\\_EUPG\\_Marchan\\_Garcia\\_Juan\\_Alberto\\_Maestria\\_2023.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/7968/UNFV_EUPG_Marchan_Garcia_Juan_Alberto_Maestria_2023.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Martell Ríos, T. M. (2019). *Control Interno y su influencia en la gestión administrativa de la empresa constructura corporación ETA SRL San Juan de Lurigancho*. Universidad Privada del Norte.  
<https://doi.org/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23498/Tatiana%20Milagros%20Martell%20R%C3%ADos.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Melgarejo, N. P. (2017). *Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016*. Universidad César Vallejo.
- Montaña García, D. (2019). *Diseño de un sistema de control interno para la cooperativa de trabajo asociado - CTA - Coexistir Integral*. Universidad del Valle.  
<https://doi.org/https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/e6dc31f8-4836-43a0-856b-9dfd582d0584/content>
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Resolución de Contraloría. (2006). *Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG. Base Legal del Sistema de Control Interno - MINCETUR, Normas de Contraloría*.

- <https://doi.org/https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/396703-320-2006-cg>
- Reyes, L. (2007). *El Proceso Administrativo*.  
[https://doi.org/http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](https://doi.org/http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- Rivas, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno: Fundamentos teóricos* . . Observatorio laboral revista venezolana.
- Santillana Condori, J. C. (2022). *El control interno y la gestión administrativa del proyecto: 10233 de la empresa Mota Engil Perú SA*. Universidad Continental.  
[https://doi.org/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11159/1/IV\\_FCE\\_310\\_TE\\_Santillana\\_Condori\\_2022.pdf](https://doi.org/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11159/1/IV_FCE_310_TE_Santillana_Condori_2022.pdf)
- Zavala Sánchez, M. C., & Soledispa Reyes, S. G. (2022). Control interno y la importancia en la gestión administrativa en la compañía San Miguel Chade, Manabí - Ecuador. *Ecuadorian Science Journal*, 6(2), 7.  
<https://doi.org/http://portal.amelica.org/ameli/journal/606/6063133005/6063133005.pdf>

# APÉNDICES

## Apéndice A: Instrumento para Control Interno

<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA</b>						
<b>ESCUELA DE POSGRADO</b>						
<b>MAESTRÍA EN CIENCIAS</b>						
<b>OBJETIVO</b>						
<p>La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación, el cual tiene fines exclusivamente institucionales. Y se realiza con el fin de conocer y evaluar en sistema de control interno y la gestión administrativa de la Cooperativa, a fin de establecer mecanismos de mejora.</p>						
<b>ENCUESTA</b>						
Descripción	Siempre	Casi siempre	Pocas Veces	Muy pocas veces	Nunca	Observaciones
<b>CONTROL INTERNO (Variable X)</b>						
<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>I.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>						
1	¿La Dirección promueve principios como la honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, entre otros?	5	4	3	2	1
2	¿Los trabajadores actúan, en el desarrollo de su trabajo, con integridad, honestidad y una correcta actitud de servicio?	5	4	3	2	1
3	¿Se realizan charlas para difundir el código de ética revisado y aprobado?	5	4	3	2	1
<b>I.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
4	¿Considera que el Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MP), Reglamento Interno de Trabajo (RIT), ¿entre otros son adecuadamente difundidos?	5	4	3	2	1
5	¿Considera que los perfiles y descripciones de los puestos se definen y se alinean con la responsabilidad de cada trabajador de la Cooperativa?	5	4	3	2	1
6	¿Son los procesos operativos eficaces, donde el producto final sea de calidad y satisfaga la necesidad de los clientes?	5	4	3	2	1
<b>I.3 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES</b>						
7	¿Existe una adecuada segregación de funciones, donde no solo una persona maneja todas las fases de una transacción?	5	4	3	2	1
8	¿Se da a conocer, a los trabajadores de la Cooperativa, cuáles son sus deberes y responsabilidades, así como el límite de su autoridad?	5	4	3	2	1
9	¿En la Cooperativa se ha diseñado y evaluado adecuadamente las líneas de reporte, que permita el	5	4	3	2	1



21	¿Las responsabilidades de los procesos son claramente definidos, asignados y formalmente comunicados al personal que corresponde?	5	4	3	2	1	
22	¿La ejecución de los procesos, actividades o tareas cuentan con la autorización y aprobación del personal con rango de autoridad?	5	4	3	2	1	
23	¿Los trabajadores de la Cooperativa actúan en conformidad a los procedimientos de autorización y dentro de las limitaciones establecidas?	5	4	3	2	1	
<b>III.2 SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</b>							
24	¿Se determinan las actividades importantes y se restringe y asigna solo a las personas que tienen conocimiento del proceso?	5	4	3	2	1	
25	¿Las diferentes actividades en un proceso, son asignados a diferentes trabajadores a fin de evitar cualquier tipo de corrupción?	5	4	3	2	1	
<b>III.3 VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES</b>							
26	¿Los procesos, actividades o tareas importantes se verifican antes y después de realizarse?	5	4	3	2	1	
27	¿Se identifican los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se establecen medidas de seguridad para los mismos?	5	4	3	2	1	
28	¿Se realizan verificaciones y conciliaciones periódicamente sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?	5	4	3	2	1	
<b>III.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>							
29	¿Se realiza evaluaciones de desempeño teniendo como base los planes organizacionales, disposiciones y normativas vigentes?	5	4	3	2	1	
30	¿La administración y/o gerencia exige periódicamente la presentación de informes de las áreas de la Cooperativa?	5	4	3	2	1	
<b>III.5 REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS</b>							
31	¿Se realiza revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas a fin de que se estén desarrollando de acuerdo con lo establecido en los reglamentos, políticas y procedimientos?	5	4	3	2	1	
32	¿Se implementan las mejoras propuestas, y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias?	5	4	3	2	1	
<b>IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
<b>IV.1 CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN</b>							
33	¿Se definen niveles para el acceso del personal a la información de la Cooperativa?	5	4	3	2	1	

34	¿La información interna y externa que maneja la Cooperativa es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	5	4	3	2	1	
<b>IV.2 ARCHIVO INSTITUCIONAL</b>							
35	¿En la Cooperativa se cuenta con personal que se encarga de administrar la documentación e información generada?	5	4	3	2	1	
36	¿El (los) ambiente(s) utilizado(s) para el archivo cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado?	5	4	3	2	1	
<b>IV.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>							
37	¿La comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas presentadas dentro de las áreas es la adecuada?	5	4	3	2	1	
38	¿La administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualesquier otros eventos resultantes?	5	4	3	2	1	
39	¿Existe comunicación y retroalimentación sobre las diversas problemáticas presentadas con los grupos de interés de la Cooperativa?	5	4	3	2	1	
<b>IV.4 CANALES DE COMUNICACIÓN</b>							
40	¿Los canales de comunicación que implementa la Cooperativa son acorde con las necesidades de la misma?	5	4	3	2	1	
41	¿Los canales de comunicación aseguran que la información llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas?	5	4	3	2	1	
<b>V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>							
<b>V.1 PREVENCIÓN Y MONITOREO</b>							
42	¿El monitoreo de los procesos y operaciones de la cooperativa permite conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos?	5	4	3	2	1	
43	¿Se desarrolla actividades de prevención permanente de cautela para anticipar, contrarrestar, mitigar y evitar errores para la Cooperativa?	5	4	3	2	1	
<b>V.2 SEGUIMIENTO DE RESULTADOS</b>							
44	¿Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?	5	4	3	2	1	
45	¿Se verifica y evalúa periódicamente el control interno con los responsables de cada área	5	4	3	2	1	

	para establecer medidas correctivas?						
46	Cuando se descubre oportunidades de mejora, ¿se disponen medidas para desarrollarlas y se realiza el seguimiento de su implementación?	5	4	3	2	1	

## Apéndice B: Instrumento para Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA (Variable Y)						
PLANIFICACIÓN						
47	¿La misión y visión de la Cooperativa es difundido y conocido por el personal?	5	4	3	2	1
48	¿En la Cooperativa se programan las actividades a realizarse?	5	4	3	2	1
49	¿Los objetivos estratégicos trazados por la Cooperativa son los adecuados?	5	4	3	2	1
50	¿Las políticas establecidas por la Cooperativa son documentadas y difundidas al personal?	5	4	3	2	1
51	¿Las estrategias definidas por la Cooperativa ayudan al cumplimiento de los objetivos?	5	4	3	2	1
52	¿En la Cooperativa se trabaja en base a presupuestos?	5	4	3	2	1
ORGANIZACIÓN						
53	¿EL Organigrama <u>esta</u> bien estructurado, actualizada y bien definido el principio de autoridad?	5	4	3	2	1
54	¿Los manuales y reglamentos con los que cuenta la Cooperativa son suficientes y adecuados?	5	4	3	2	1
55	¿En la cooperativa se analizan los Diagramas de procesos (flujoogramas), y se corrigen, de ser necesario?	5	4	3	2	1
56	¿En la cooperativa se realiza análisis de sus puestos periódicamente?	5	4	3	2	1
DIRECCIÓN						
57	¿En la cooperativa la toma de decisiones es adecuadas y oportunas?	5	4	3	2	1
58	¿Se evalúa el costo-beneficio de cada una de las alternativas antes de tomar una decisión?	5	4	3	2	1
59	¿La motivación dada por la dirección logra que los trabajadores ejecuten su trabajo con responsabilidad y agrado?	5	4	3	2	1
60	¿Los sueldos y prestaciones del personal son acordes con el perfil del puesto?	5	4	3	2	1
61	¿Los trabajadores consideran que su empleo es estable?	5	4	3	2	1
62	¿La Comunicación en la Cooperativa es adecuada y oportuna?	5	4	3	2	1
63	¿La comunicación logra integrar a los trabajadores de la Cooperativa?	5	4	3	2	1
64	¿En la Cooperativa se aplica el Liderazgo Democrático?	5	4	3	2	1
65	¿En la Cooperativa se promueve el Trabajo en equipo?	5	4	3	2	1
66	¿En la Cooperativa los líderes cuentan con visión?	5	4	3	2	1
67	¿En la Cooperativa los líderes cuentan con creatividad e iniciativa?	5	4	3	2	1
68	¿En la Cooperativa los líderes cuentan con sinceridad, justicia y lealtad?	5	4	3	2	1

# ANEXOS

## Anexo 1. Fichas validaciones firmadas por expertos

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto:** Mayra Alcalde Martos  
**1.2. Grado académico:** Doctora en Ciencias Económicas  
**1.3. Cargo e institución donde labora:** Universidad Privada del Norte  
**1.4. Título de la investigación:** El sistema de control interno y su influencia en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores LTDA. Período, 2024.  
**1.5. Autor del instrumento:** Bach. Miriam Josely Cabanillas Cholán.  
**1.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado:** Maestría.  
**1.7. Nombre del instrumento:** Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				85	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				85	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				85	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				85	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				85	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				85	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				85	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.			80		
SUB TOTAL				240	595	
TOTAL (PROMEDIO)					83.5	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 16,70.

VALORACIÓN CUALITATIVA: BUENO.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se puede aplicar.

Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de marzo del 2024.



Postfirma  
DNI: 71439943

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### II. DATOS GENERALES

- 2.1. Apellidos y nombres del experto:** Ronal Salcedo Campos  
**2.2. Grado académico:** Doctor en Ciencias Económicas  
**2.3. Cargo e institución donde labora:** Universidad Nacional de Cajamarca  
**2.4. Título de la investigación:** El sistema de control interno y su influencia en la gestión administrativa de la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores LTDA. Período, 2024.  
**2.5. Autor del instrumento:** Bach. Miriam ~~Josey~~ Cabanillas Cholán  
**2.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado:** Maestría.  
**2.7. Nombre del instrumento:** Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			80		
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			80		
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				85	
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				85	
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				85	
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				85	
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				85	
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				85	
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				85	
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.			80		
SUB TOTAL				240	595	
TOTAL (PROMEDIO)					83.5	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 16,70.

VALORACIÓN CUALITATIVA: BUENO.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se puede aplicar.

Lugar y fecha: Cajamarca, 28 de marzo del 2024.



Dr. Ronal Salcedo Campos  
COP/LADz 21/03