

**Universidad Nacional  
Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
**“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN**  
**EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO**  
**JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA**  
**ACTUAL”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**  
**MAESTRA EN AUDITORÍA CONTABLE Y FINANCIERA**

**AUTOR:**

**YNGRIDT MARIBEL SANTOS VARAS**

**ASESOR:**

**DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

***JURADOS:***

**DR. CARLOS ELEUTERIO VARGAS RUBIO**

**DR. CARLOS ALBERTO NOVOA URIBE**

**DR. JUAN HÉCTOR BENDEZÚ IRIARTE.**

**LIMA- PERÚ**

**2018**

**DEDICATORIA:**

La presente tesis lo dedico a mis tres hijos los cuales me impulsan dia a dia a superarme para lograr ser un modelo que ellos puedan seguir.

A mis padres por el apoyo para poder lograr mis ojetivos trazados.

**AGRADECIMIENTO:**

A los distinguidos Miembros del Jurado:

**DR. CARLOS ELEUTERIO VARGAS RUBIO.**

**DR. CARLOS ALBERTO NOVOA URIBE.**

**DR. JUAN HÉCTOR BENDEZÚ IRIARTE.**

Por su criterio imparcial en la evaluación de este  
trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para el asesor:

**DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento  
de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**RESUMEN:**

Tengo a bien presenta el trabajo de investigación denominado: **“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL”**; el cual ha identificado el problema de investigación en la gestión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Esta problemática se expresa en la pregunta principal siguiente: ¿Cómo el innovador sistema de control interno podrá influir favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?

Ante la problemática que se ha identificado, se propone la solución mediante la formulación de la hipótesis: El innovador sistema de control interno influye favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Este trabajo como otras investigaciones se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la forma como el innovador sistema de control interno podrá influir favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Después de aplicar el trabajo de campo se ha determinado que el 82 por ciento de los encuestados acepta que el innovador sistema de control interno influye favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

El innovador sistema de control interno facilitará amplia información de los recursos, dependencias, actividades, procesos y procedimientos empresariales; y dicho arsenal será de

mucha relevancia para concretar la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Palabras clave:** Innovador sistema de control interno institucional; gestión eficiente y eficaz institucional e Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**ABSTRACT**

I am pleased to present the research work entitled: **"INNOVATIVE INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE EFFICIENT AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE PRIVATE TECHNOLOGICAL SUPERIOR INSTITUTE JOSÉ SANTOS CHOCANO OF THE PROVINCE OF HUARAL, CURRENT PROPOSAL"**; which has identified the problem of research in the management of the Private Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral.

This problem is expressed in the following main question: How the innovative internal control system can favorably influence the efficient and effective management of the Private Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral?

Given the problem that has been identified, the solution is proposed by formulating the hypothesis: The innovative internal control system favorably influences the efficient and effective management of the Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral.

This work and other research has been oriented to the following objective: Determine how the innovative internal control system can favorably influence the efficient and effective management of the Private Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral.

After applying fieldwork, it has been determined that 82 percent of respondents accept that the innovative internal control system favorably influences the efficient and effective management of the Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral.

The innovative internal control system will provide extensive information on resources, dependencies, activities, processes and business procedures; and said arsenal will be very

important to specify the efficient and effective management of the Private Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral.

Keywords: Innovative institutional internal control system; efficient and effective institutional management and Private Higher Technological Institute "José Santos Chocano" of the Province of Huaral.

## **INTRODUCCIÓN:**

Este trabajo nombrado como: **“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL”**; tiene por objeto es optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera; así como contribuir a la solución de la problemática de la gestión institucional.

Para una adecuada presentación del trabajo de investigación se tienen la siguiente capitulación:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, el mismo que describe y presenta las preguntas sobre la problemática de la investigación. Mientras que en el Capítulo II, se tiene el marco teórico de la investigación, es decir esa parte que contiene las teorías de los autores, tanto a nivel general como en forma específica. En el mismo sentido se presenta el Capítulo III, el mismo que está referido al método, donde se detalla entre varias puntos el tipo de investigación, niveles de investigación, métodos de investigación, diseño de la investigación y otros aspectos metodológicos. A continuación se presenta el Capítulo IV, que está referido a la presentación de resultados de la investigación, procedentes del trabajo de campo. Finalmente se presenta el Capítulo V, que tiene como elemento central a la discusión y específicamente se realiza la discusión de los resultados, la presentación de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Complementariamente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia, el cuestionario de encuesta, la validación del instrumento de investigación, la confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach y por último le definición de términos utilizados en la investigación.



**“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN  
EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO  
JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA  
ACTUAL”**

**ÍNDICE**

Dedicatoria	03
Agradecimiento	04
Resumen	05
Abstract	06
Introducción	07

**CAPÍTULO I:**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes de la investigación	10
1.1.1. Antecedentes contextuales	10
1.1.2. Antecedentes bibliográficos	20
1.2 Planteamiento del problema	26
1.2.1. Descripción de la problemática	26
1.2.2. Problema principal	29
1.2.3. Problemas secundarios	30
1.3 Objetivos de la investigación	30
1.3.1. Objetivo general	31
1.3.2. Objetivos específicos	32
1.4 Justificación e importancia de la investigación	34

1.4.1. Justificación de la investigación	35
1.4.2. Importancia de la investigación	36
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	38
1.5.1. Alcances de la investigación	41
1.5.2. Limitaciones de la investigación	45
1.6 Definición de las variables	48
1.6.1. Definición conceptual	56
1.6.2. Definición operacional	54

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Teorías generales relacionadas con el tema	56
2.1.1. Teoría general de la planeación estratégica	76
2.1.2. Teoría general de la organización institucional	80
2.1.3. Teoría general de la dirección institucional	82
2.1.4. Teoría general de la auditoría de desempeño	95
2.1.5. Teoría general de la responsabilidad social	99
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema	100
2.2.1. <b>Innovador sistema de control interno institucional</b>	102
2.2.2. <b>Gestión institucional eficiente y eficaz</b>	104
2.2.3. <b>Instituto Superior Tecnológico Público “José Santos Chocano” de Huaral</b>	105
2.3. Marco conceptual de la investigación	106

2.3.1. Conceptos del innovador sistema de control interno institucional	107
2.3.2. Conceptos de gestión institucional eficiente y eficaz	115
2.4. Hipótesis de la investigación	135
2.4.1. Hipótesis principal	136
2.4.2. Hipótesis secundarias	136

### **CAPITULO III:**

#### **MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	137
3.2. Nivel de la investigación	138
3.3. Métodos de la investigación	141
3.4. Diseño de investigación	142
3.5. Estrategia de prueba de hipótesis	146
3.6. Variables de la investigación	147
3.7. Población de la investigación	148
3.8. Muestra de la investigación	149
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	151
3.9.1. Técnicas de recolección de datos	152
3.9.2. Instrumentos de recolección de datos	153
3.10. Técnicas de procesamiento de datos	154
3.11. Técnicas de análisis de datos	156

**CAPÍTULO IV:****PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Contrastación de la hipótesis	157
4.2. Análisis e interpretación de los resultados	158

**CAPÍTULO V:****DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de los resultados obtenidos	159
5.2. Conclusiones	160
5.3. Recomendaciones	163
5.4. Referencias bibliográficas	165

**ANEXOS:**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	167
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	168
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	169
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	170
Anexo No. 5: Definición de términos	171

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Delimitación espacial:**

Este trabajo se desarrolló en el Instituto Superior Tecnológico Privado (ISTP) “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, Departamento de Lima, Región Lima – Provincias, Perú.

#### **DELIMITACIÓN TEMPORAL:**

Esta investigación académica más que al pasado es de actualidad y especialmente de proyección al futuro, por cuanto es una propuesta profesional.



Para fines de lograr la gestión eficiente y eficaz se tomó información Instituto Superior Tecnológico Privado (ISTP) “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, Departamento de Lima, Región Lima – Provincias, Perú desde el año 2014 hasta la actualidad.

#### **DELIMITACIÓN SOCIAL:**

La investigación consintió establecer adecuadas relaciones sociales con comunidad Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, con el objeto de llevar a cabo el trabajo de campo.

#### **DELIMITACIÓN TEÓRICA:**

Las teorías que se han tratado en este trabajo son las siguientes.

-  Innovador sistema de control interno institucional
-  Gestión institucional eficiente y eficaz

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1. ANTECEDENTES CONTEXTUALES**

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

#### **“Objeto, ámbito, finalidad, rectoría y definición:**

La ley regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los institutos de Educación Superior (IES) y escuelas de Educación Superior (EES) públicos y privados, a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Asimismo, regula el desarrollo de la carrera pública docente de los IES y EES públicos.

#### **Ámbito de aplicación:**

Están comprendidos en esta ley los institutos y escuelas de Educación Superior públicos y privados, nacionales y extranjeros, que forman parte de la etapa de Educación Superior, con excepción de las escuelas e institutos superiores de formación artística. Para efectos de la presente ley, cuando se haga referencia a la Educación Superior se refiere a la que brindan los institutos y escuelas.

La carrera pública docente regulada en la presente ley comprende a los docentes que prestan servicios en IES y EES públicos.

#### **Fines de la Educación Superior:**

La Educación Superior tiene los siguientes fines:

- a) Formar a personas en los campos de la ciencia, la tecnología y la docencia, para contribuir con su desarrollo individual, social inclusivo y su adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral regional, nacional y global.
- b) Contribuir al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento del nivel educativo, la productividad y la competitividad.
- c) Brindar una oferta formativa de calidad que cuente con las condiciones necesarias para responder a los requerimientos de los sectores productivos y educativos.
- d) Promover el emprendimiento, la innovación, la investigación aplicada, la educación permanente y el equilibrio entre la oferta formativa y la demanda laboral.

**Rectoría del Ministerio de Educación:**

El Ministerio de Educación (MINEDU) es el ente rector de las políticas nacionales de la Educación Superior, incluyendo la política de aseguramiento de la calidad.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“Los institutos de Educación Superior (IES) son instituciones educativas de la segunda etapa del sistema educativo nacional, con énfasis en una formación aplicada. Los IES brindan formación de carácter técnico, debidamente fundamentada en la naturaleza de un saber que garantiza la integración del conocimiento teórico e instrumental a fin de lograr las competencias requeridas por los sectores productivos para la inserción laboral. Brindan, además, estudios de especialización, de perfeccionamiento profesional en áreas específicas y otros programas de formación continua, y otorgan los respectivos certificados.

La gestión de los IES públicos está a cargo del Organismo de Gestión de Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológica Públicos (Educatec), creado por el artículo 43.

Los IES otorgan el grado de bachiller técnico y los títulos de técnico y de profesional técnico a nombre de la Nación. Asimismo, pueden brindar a nombre de la Nación los certificados de estudios técnicos y de auxiliar técnico”.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“La Educación Superior se sustenta en los siguientes principios:

- a) Calidad educativa. Capacidad de la Educación Superior para adecuarse a las demandas del entorno y, a la vez, trabajar en una previsión de necesidades futuras, tomando en cuenta el entorno laboral, social, cultural y personal de los beneficiarios de manera inclusiva, asequible y accesible. Valora los resultados que alcanza la institución con el aprendizaje de los estudiantes y en el reconocimiento de estos por parte de su medio social, laboral y cultural.
- b) Pertinencia. Relaciona la oferta educativa con la demanda del sector productivo y educativo, las necesidades de desarrollo local y regional, y las necesidades de servicios a nivel local, regional, nacional e internacional.
- c) Flexibilidad. Permite el tránsito entre los diversos niveles de calificación en el mundo educativo y del trabajo, así como la permeabilidad con los cambios del entorno social.
- d) Inclusión social. Permite que todas las personas, sin discriminación, ejerzan sus derechos, aprovechen sus habilidades, potencien sus identidades y tomen



ventaja de las oportunidades que les ofrezca su medio, accediendo a servicios públicos de calidad, de manera que los factores culturales, económicos, sociales, étnicos y geográficos se constituyan en facilitadores para el acceso a la educación superior.

- e) **Transparencia.** La Educación Superior requiere sistemas de información y comunicación accesibles, transparentes, ágiles y actualizados que faciliten la toma de decisión en las distintas instancias y que permitan el desarrollo de actividades de manera informada y orientada a los procesos de mejora continua, tanto a nivel institucional como a nivel de la oferta.
- f) **Equidad.** Busca que el servicio educativo alcance a todas las personas, evitando situaciones de discriminación y desigualdad por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole. Asimismo, promueve las políticas de reconocimiento positivo de la diversidad cultural, para ello garantizan los ajustes razonables que permitan el acceso y permanencia de poblaciones en vulnerabilidad o discapacidad.
- g) **Mérito.** Busca el reconocimiento de los logros mediante mecanismos transparentes que permitan el desarrollo personal y profesional.
- h) **Interculturalidad.** Asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“Los IES y EES privados y públicos cuentan con autonomía económica, administrativa y académica; dichas autonomías se encuentran enmarcadas en los parámetros establecidos en la presente ley y su reglamento.

La autonomía no exime de la supervisión y fiscalización de las autoridades competentes, de la aplicación de las sanciones que correspondan ni de las responsabilidades a que hubiera lugar.

**Tipos de IES y EES según su gestión institucional:**

Los IES y EES, según su gestión pueden ser:

- a) Públicas de gestión directa.
- b) Públicas de gestión privada a cargo de entidades sin fines de lucro.
- c) De gestión privada.

Los gestores privados de IES y EES se organizan jurídicamente bajo alguna de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario. Los gestores de los IES y EES privados pueden organizarse jurídicamente bajo algunas de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; establece el Régimen Académico de los Institutos y Escuelas de Educación Superior

“El Ministerio de Educación establece los lineamientos académicos generales para todos los IES y EES. La programación curricular, la planificación de clases y

las didácticas para el aprendizaje son responsabilidad de cada IES y EES. Los estudios conducentes a grado o título de Educación Superior, denominados programas de estudios, garantizan las horas prácticas durante la formación y las experiencias formativas en situaciones reales de trabajo, que pueden ser realizadas en los IES y EES en centros laborales o en instituciones educativas públicas y privadas.

### **Modalidades del servicio educativo y enfoques de la formación:**

Las modalidades del servicio educativo son tres:

- a) Presencial. El estudiante desarrolla la totalidad de créditos del programa de estudios en la institución educativa o en las empresas o instituciones públicas o privadas donde desarrolla prácticas o formación.
- b) Semipresencial. El estudiante desarrolla un mínimo de treinta por ciento y un máximo de cincuenta por ciento de créditos a través de tecnologías de la información y comunicación debidamente estructuradas y monitoreadas desde la institución educativa o empresa o institución pública o privada donde desarrolla prácticas o formación, de acuerdo a los requisitos, condiciones y características dispuestas por normas complementarias.
- c) A distancia. El estudiante desarrolla la totalidad de créditos del programa de estudio en entornos virtuales de aprendizaje. Esta modalidad es aplicable a los programas de formación continua y no aplica a programas conducentes a grado o título. Para estudios presenciales, cada crédito académico equivale a un mínimo de dieciséis horas de teoría o el doble de horas de práctica. Los créditos académicos de otras modalidades de estudio son asignados con equivalencia a las horas definidas para los estudios presenciales.

Los programas de estudios en las modalidades semipresencial y a distancia tienen los estándares que aseguren la calidad educativa.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“La formación en los IES y EEST se desarrolla aplicando diferentes enfoques tales como dual, alternancia, entre otros, siempre que cumplan con las condiciones básicas para cada caso.

**Enfoque de formación dual:**

La formación dual es técnico-profesional y se realiza alternadamente en IES o EEST y en los centros de producción de empresas privadas.

En la formación dual al menos el cincuenta por ciento del total de horas del programa de estudios se realiza en los centros de producción de empresas privadas idóneas asociados a los programas de estudios, los cuales deben contar con los formadores para desarrollar las actividades de aprendizaje. Los IES y EEST que se acojan a este enfoque de formación, suscriben convenios con empresas que se comprometen a brindar formación práctica en sus centros empresariales, con conocimiento del Ministerio de Educación y del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, aplicándose en lo que corresponda la Ley 28518, Ley sobre modalidades formativas laborales. Se aplica la formación dual en forma progresiva en los IES y EEST públicas que cuenten con las condiciones básicas respectivas.

**Admisión a los programas de estudios:**

Los IES y EES privados definen el número de vacantes de acuerdo a su capacidad operativa, garantizando el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad,

en el marco de la normativa vigente. Educatec o el gobierno regional respectivo, según corresponda, aprueba el número de vacantes de los IES y EES públicos, en función a su capacidad institucional, docente y presupuestal, así como en correspondencia con las necesidades de la demanda y la política y prioridades regionales y nacionales.

Las convocatorias para la admisión a los programas de estudios son responsabilidad de cada IES y EEST.

La metodología de admisión la define cada institución, garantizando el cumplimiento de los principios de mérito, transparencia y equidad. En el caso de las EESP, el Ministerio de Educación establece los lineamientos para el desarrollo de los procesos de admisión en dichas instituciones, garantizando el cumplimiento de los principios de mérito, transparencia y equidad.

Los IES y EES incorporan en todos los procesos de admisión medios de información y comunicación alternativa y realizan las adaptaciones o ajustes razonables respectivos en el examen de admisión para personas con discapacidad.

Los IES y EES establecen normas promocionales para la admisión de deportistas calificados, y estudiantes talentosos y aquellos que se encuentren cumpliendo servicio militar, y siempre que cumplan con los requisitos que establezcan los IES y EES.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala sobre la creación, Licenciamiento, Acreditación y Optimización de la Oferta Educativa de Institutos y Escuelas de Educación Superior:

“Los IES públicos son creados por Educatec de conformidad a los planes nacionales, sectoriales o regionales de desarrollo. Asimismo, cuentan con la previsión presupuestal correspondiente. Las EES públicas son creadas por resolución ministerial del Ministerio de Educación, previa opinión favorable del Ministerio de Economía y Finanzas. Para el caso de las EEST requiere, además, la opinión favorable de Educatec.

Los gobiernos regionales tienen iniciativa para proponer al Educatec o al Ministerio de Educación la creación de IES o EES públicos, según corresponda. Asimismo, para la creación de IES y EES, emiten opinión dentro del plazo establecido por la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General al Educatec o al Ministerio de Educación, según corresponda.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“Los IES y EES privados se crean por iniciativa de sus promotores.

Licenciamiento de IES y EES: El licenciamiento es la autorización de funcionamiento que se obtiene a través de un procedimiento de verificación del cumplimiento de condiciones básicas de calidad de los IES y EES públicos y privados, de sus programas de estudios y de sus filiales, para la provisión del servicio de educación superior. Las condiciones básicas de calidad para IES y EES las establece el Ministerio de Educación. Los IES y EES, para iniciar el servicio de educación superior, requieren del licenciamiento de un programa formativo como mínimo, otorgado por resolución ministerial del Ministerio de Educación. Los IES y EES pueden ampliar su servicio educativo a nivel nacional o regional mediante nuevos programas de estudios o filiales, para lo cual deben solicitar

su licenciamiento de acuerdo a lo establecido en la ley y demás normas reglamentarias.

Los IES y EES públicos y privados solo podrán desarrollar el servicio educativo autorizado mientras mantengan su licenciamiento vigente.

**Procedimiento y requisitos para el licenciamiento:**

El licenciamiento de los IES y EES públicos y privados, de sus programas de estudios y de sus filiales es otorgado mediante resolución ministerial del Ministerio de Educación. Las condiciones básicas de calidad deben considerar como mínimo, los siguientes aspectos:

- a) Gestión institucional, que demuestre la coherencia y solidez organizativa con el modelo educativo propuesto.
- b) Gestión académica y programas de estudios pertinentes y alineados a las normas del Ministerio de Educación.
- c) Infraestructura física, equipamiento y recursos para el aprendizaje adecuado, como bibliotecas, laboratorios y otros, pertinente para el desarrollo de las actividades educativas.
- d) Disponibilidad de personal docente idóneo y suficiente para los programas de estudios, de los cuales el veinte por ciento deben ser a tiempo completo.
- e) Previsión económica y financiera compatible con los fines.

El procedimiento de licenciamiento se establece en el reglamento de la presente ley, y no debe tener una duración mayor de noventa días hábiles contados a partir del día siguiente de la presentación de la solicitud.

Transcurrido dicho plazo sin que se haya emitido el pronunciamiento correspondiente, opera el silencio administrativo positivo. Los funcionarios y servidores responsables de la demora que originó la aplicación del silencio

administrativo positivo, incurren en responsabilidad administrativa conforme a la normativa aplicable.

Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“El licenciamiento de los IES y EES, y su renovación, se otorga por un periodo de cinco años conforme al procedimiento establecido en el reglamento de la presente ley. El licenciamiento de los programas de estudios y de las filiales tendrá una vigencia que no excederá de la vigencia del licenciamiento del IES y EES.

Se solicita la renovación del licenciamiento de IES y EES al Ministerio de Educación, en un plazo no menor a sesenta días hábiles previos a su vencimiento, conforme al procedimiento establecido en el reglamento de la presente ley. La solicitud de renovación de licenciamiento debe ser resuelta dentro de los sesenta días hábiles contados a partir del día siguiente de su presentación. Transcurrido dicho plazo sin que se haya emitido el pronunciamiento correspondiente, opera el silencio administrativo positivo. Los funcionarios y servidores responsables de la demora que originó la aplicación del silencio administrativo positivo, incurren en responsabilidad administrativa conforme a la normativa aplicable.

La no renovación del licenciamiento origina la cancelación del registro correspondiente. Los IES y EES que no hayan renovado su licenciamiento en el plazo establecido, deben garantizar las provisiones necesarias a fin de salvaguardar los derechos de los estudiantes, del personal docente y trabajadores de acuerdo a la normativa vigente, sin perjuicio de la responsabilidad de sus directores y promotores”.



Según el Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes; señala que:

“El proceso de acreditación de la calidad educativa en los IES y las EES es voluntario. Excepcionalmente, la acreditación de la calidad de algunos programas de estudios será obligatoria por disposición legal expresa. Lo señalado precedentemente no exime que los IES y EES implementen mecanismos y procedimientos de aseguramiento de la calidad educativa. La acreditación de los programas de estudios será considerada como un indicador importante para el acceso a fondos concursables para becas de estudios de posgrado, investigación, entre otros.

**Optimización de la oferta educativa de IES y EES públicos y privados:**

La optimización de la oferta educativa conlleva a la ejecución de los procesos de reorganización, fusión, escisión, cierre o creación, entre otros, de IES o EES, así como de sus filiales y programas de estudios de educación superior.

En los IES públicos estos procesos son autorizados por Educatec y en las EES públicas son autorizadas por resolución ministerial del Ministerio de Educación. En ambos casos se requiere opinión previa del gobierno regional dentro del plazo establecido por la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

El proceso de optimización de la oferta educativa privada se realiza de conformidad con las normas que rigen la materia, con conocimiento del Ministerio de Educación y autorizado por las autoridades competentes en lo que corresponda, dentro del plazo que establezca el reglamento de la presente ley.

El Ministerio de Educación emite las normas correspondientes que contengan los lineamientos para orientar los procesos señalados y para el fortalecimiento de la oferta educativa. En los referidos procesos en los IES y EES públicos que produzcan el término de la relación laboral del personal administrativo, la autorización de dicho término debe contar con la opinión favorable de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

El cierre constituye la terminación de las actividades autorizadas y comprende la cancelación del licenciamiento y del registro correspondiente a cargo del MINEDU. La cancelación del licenciamiento en un proceso de optimización puede solicitarla el IES y la EES privada. En el caso de IES públicos, la solicita el Educatec y las EES a iniciativa del MINEDU. La cancelación del licenciamiento de IES y EES también podrá ser impuesta en un procedimiento sancionador.

La reorganización, fusión, escisión o cierre, entre otros, de los IES y EES públicos y privados, así como de sus programas de estudio y filiales, deben garantizar las previsiones necesarias a fin de salvaguardar los derechos de los estudiantes, del personal docente y de los trabajadores de acuerdo a la normativa correspondiente”.

### **1.1.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Pilataxi (2015, pp. 148-152); señala que el control interno y la gestión del talento humano de la Unidad Educativa Bilingüe de la ciudad de Ambato:

“Descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las áreas o unidades de gestión entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la institución educativa y pese a ello se presenta el problema de la inadecuada organización administrativa generando incumplimiento de objetivos y metas institucionales por la inapropiada gestión del talento humano, y sobre todo por la rotación del personal, no hay cumplimiento de funciones. Para evitar el problema

que se viene presentando y salvar la responsabilidad administrativa, las autoridades y personal docente están obligados a establecer, mantener y evaluar periódicamente el procedimiento de control interno en la institución como base de la auditoría de gestión, que es la evaluación de evidencias, realizadas con el fin de proporcionar resultados sobre el rendimiento del Talento Humano. Pero esto no viene realizándose de esta forma debido a la intromisión de la política de los propietarios, la falta de planificación, y otros aspectos oportunos.

El Talento Humano, valga la redundancia, es el recurso más importante de toda institución, por tanto esta área debe ser permanentemente evaluada mediante la Aplicación de una Auditoría en el Control Interno y la Gestión del Talento Humano, para determinar el cumplimiento de las funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, moral y ética que disponen los recursos humanos de la institución educativa”.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

El problema de este estudio se encuentra plenamente identificado en la gestión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Al respecto se han identificado los siguientes síntomas:

- 1) Falta de eficiencia institucional se manifiesta al no racionalizarse ni aprovecharse adecuadamente los recursos. Al respecto se ha determinado que sobre un 100% de racionalización, los recursos humanos solo lo están en un 60%. En cuanto a los recursos financieros en un 83% y en cuanto a los recursos materiales en un 76%; según la Memoria Anual 2016 del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 2) Falta de economía institucional se presenta al existir compras onerosas y no aprovecharse en forma adecuada. Se ha determinado que existen compras sobre valoradas en un 33%; en cambio el aprovechamiento adecuado asciende al 88%, según la Memoria Anual 2016 del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 3) Falta de eficacia institucional se manifiesta al no lograrse las metas y objetivos. La entidad ha logrado el 78% de sus metas y el 69% de sus objetivos institucionales. según la Memoria Anual 2016 del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 4) También se ha determinado deficiencia de los procedimientos operativos, administrativos, contables y control interno del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral que no facilitan el logro de las metas y objetivos. Específicamente no se realiza arqueos periódicos de ingresos y egresos de

caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas. Sobre un 100% de eficiencia institucional, el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral ha alcanzado 73%. Siendo así existe un 27% de deficiencias según la Memoria Anual 2016 del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

- 5) Falta un adecuado control de asistencia, salidas y otros movimientos de los trabajadores; no se realiza un control adecuado y/o supervisa el cumplimiento de funciones y responsabilidades en el personal administrativo y académico. Al respecto durante el 2016 se recibieron 52 quejas de padres de familia y 122 quejas de estudiantes, según la Memoria Anual 2016 del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 6) No existe un control interno periódico de inventario de los activos, que haya sido cotejado con los libros contables; no existe un control físico de las unidades de los activos que en realidad existen en la empresa estos debería de ser en un periodo adecuado cotejando con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- 7) Al respecto se ha determinado en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, que sobre un 100% de control de los activos; la entidad ha alcanzado un 71%, lo cual denota a determinar que existe un diferencial correspondiente a 29% de deficiencias en el control de los equipos, muebles, insumos y otros bienes, según la Memoria Anual 2016 del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 8) No existe un control en el cumplimiento de las normas tributarias del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral. Por cuanto no se realiza el planeamiento tributario, lo que no permite establecer comparaciones. Tampoco se ha llevado a cabo auditorías tributarias preventivas lo

cual no permite tener información avalada en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

- 9) En el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, no se prepara información financiera con análisis estructural, de tendencias y ratios financieros.
- 10) En el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral falta implementar el control y análisis de las nóminas y actas de los estudiantes juntamente con el manejo de un syllabus actualizado acorde a los avances tecnológicos.

Los hechos o situaciones producidas por la existencia de los síntomas antes indicados son los siguientes:

- 1) Aplicación desarticulada de las políticas institucionales del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 2) Falta de definición clara y precisa de objetivos estratégicos, tácticos y operativos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 3) Falta en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral; estrategias sobre el personal directivo, funcionarios, docentes y empleados; tampoco sobre entradas y salidas de logística; asimismo sobre las fuentes y usos de los recursos financieros y otros aspectos institucionales.
- 4) Falta en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral; establecer procesos económicos, eficientes y efectivos; como procedimientos para la gestión eficiente y eficaz;

- 5) Falta en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral; el seguimiento continuado, preciso y eficiente de la información institucional.
- 6) Inadecuada planeación de actividades del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 7) Deficiente organización de los recursos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 8) Descoordinación entre los recursos, actividades y dependencias del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 9) Falta de toma de decisiones oportunas del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 10) Se carece de un control interno de recursos y actividades que sea eficiente y que facilite la gestión y se enlace con las metas y objetivos institucionales que se persigue en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Por otro lado, las situaciones que podrían darse si se siguen presentando los síntomas antes indicados son las siguientes:

- 1) El Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, no aprovecharía las oportunidades institucionales.
- 2) El Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, no tendría un marco para la adecuada toma de decisiones para el logro de metas y objetivos institucionales.
- 3) El Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, con dicha situación problemática no permitiría la existencia de un ambiente

propicio para el licenciamiento ni la acreditación ni para el licenciamiento institucional.

Las acciones por las cuales es posible anticiparse y controlar las situaciones identificadas son las siguientes:

- 1) Es necesario utilizar la información del sistema de control interno del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, como base para lograr la gestión eficiente y eficaz; para racionalizar los recursos y lograr las metas y objetivos institucionales.
- 2) Es necesario contar con políticas institucionales y estrategias en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral para concretar las políticas, tácticas o acciones de corto plazo e indicadores de impacto, resultados y producto que puedan ser medidos y faciliten información válida para tener eficacia, es decir lograr las metas y objetivos institucionales;
- 3) Es necesario contar con información del sistema de control interno del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral como base para la gestión institucional eficiente y eficaz.
- 4) Es necesario evaluar el sistema de control interno de las actividades, procesos y funciones institucionales del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, como base para la eficacia institucional y de ese modo lograr las metas y objetivos institucionales;
- 5) Es necesario que los responsables de la gestión institucional del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral utilicen en forma eficaz la información del sistema de control interno para lograr concretar la gestión eficiente y eficaz para asegurar su continuidad en el mercado.



- 6) El sistema de control interno proporciona información suficiente, competente y relevante del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral, respecto del ambiente de control que facilitan los directivos; los riesgos que pueden darse en la institución; actividades de control sobre recursos, actividades y procesos; información y comunicación a lo largo y ancho de la institución; supervisión permanente y periódica de todo el quehacer institucional.

**1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL:**

¿Cómo el innovador sistema de control interno podrá influir favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?

**1.2.3. PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

- 1) ¿Cómo la sinergia de componentes del innovador sistema de control interno podrá incidir positivamente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?
- 2) ¿Cómo el desarrollo del innovador sistema de control interno podrá facilitar la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?
- 3) ¿Cómo la evaluación del innovador sistema de control interno podrá influir convenientemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?
- 4) ¿Cómo la retroalimentación del innovador sistema de control interno podrá interceder favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la forma como el innovador sistema de control interno podrá influir favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Establecer la manera como la sinergia de componentes del innovador sistema de control interno podrá incidir positivamente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 2) Estipular el modo como el desarrollo del innovador sistema de control interno podrá facilitar en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 3) Determinar la forma como la evaluación del innovador sistema de control interno podrá influir convenientemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 4) Establecer la forma como la retroalimentación del innovador sistema de control interno podrá interceder favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del

Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

##### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo se justifica porque facilitará la gestión la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

##### **1.4.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

Este trabajo permitirá lograr las metas, objetivos y misión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

#### **1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo alcanza directamente al Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

##### **1.5.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está limitado a sus variables y dimensiones correspondientes.

✚ Innovador sistema de control interno institucional.

✚ Gestión institucional eficiente y eficaz.



## 1.6. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

### 1.6.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>X. Innovador sistema de control interno institucional</p>	<p>El innovador sistema de control interno institucional; es el proceso que permite planear, organizar, supervisar y evaluar los recursos, actividades, procesos y procedimientos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p>
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Y. Gestión institucional eficiente y eficaz</p>	<p>La gestión institucional eficiente comprende la racionalización de los recursos y actividades para lograr las metas, objetivos y misión institucional; sobre la base de una adecuada planeación, organización, dirección y control institucional.</p>

### 1.6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<p style="text-align: center;"><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>X. Innovador sistema de control interno institucional</p>	<p>El innovador sistema de control interno institucional; se operacionaliza mediante la sinergia de sus componentes, el desarrollo o ejecución del sistema; luego de lo cual se evalúa dicho sistema; para luego si fuera el caso retroalimentarlo; de tal forma que facilite en gran medida la gestión institucional</p>
<p style="text-align: center;"><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Y. Gestión institucional eficiente y eficaz</p>	<p>La gestión institucional eficiente y eficaz se operacionaliza mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos; para lograr eficiencia institucional, eficacia institucional, economía institucional y mejora continua institucional de los recursos, procesos, procedimientos y técnicas administrativas, académicas y de otro tipo.</p>

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA**

##### **2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Scott (2014, pp.56-65); indica que la planificación estratégica es:

“Una actividad que debe ser considerada en toda entidad para proyectarse en el mediano y largo plazo; por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la macro-economía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas. Además, no existen las decisiones sobre política económica totalmente correctas o equivocadas, ya que la información debe interpretarse y las teorías opuestas deben reconciliarse. Aunque la escala de una empresa es mucho menor que la de un país industrializado como el Reino Unido o Japón, la tarea probablemente tenga la misma complejidad. Este es uno de los motivos por los que es difícil encontrar directores ejecutivos que sean tan eficientes como los Presidentes de gobierno, Primeros Ministros o los Directores de Bancos Centrales. De hecho, los directores ejecutivos eficientes habitualmente reciben una remuneración mucho mayor que la de los ministros del gobierno. La complejidad de la política económica se hace evidente cuando se prepara una lista de los asuntos relacionados, con ejemplos del Estado para afrontar cada uno.



Durante muchos años, los ejecutivos experimentados, que asisten a programas de gestión, debían responder a la pregunta: “¿qué se entiende por estrategia?” Sus respuestas siempre son muy variadas, entre ellas: 1. Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí. 2. Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos. 3. Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo. 4. Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado. 5. Diseñar y seleccionar un curso de acción. Estas definiciones tienen varios aspectos en común, pero individualmente podrían conducir a diferentes cursos de acción. Por ejemplo, la definición 2 centra su atención en los objetivos, pero no distingue entre el corto y el largo plazo como lo hace la definición 3; la 4 es la única que se ocupa explícitamente de los mercados y la 5 es la única que tiene en cuenta una elección. Es muy común obtener diez definiciones de un solo grupo. Estos gerentes son los que comúnmente formulan la estrategia y la ponen en práctica, de modo que puede parecer un poco extraño que exista entre ellos un desacuerdo tan evidente en cuanto al significado de este término. Uno de los resultados principales de este curso será la comprensión clara de lo que significa planificación estratégica y la capacidad para discutir con los colegas con fundamentos. Las cinco personas que comentaron las definiciones anteriores no podrían entablar un debate coherente, porque todas se enfocan en diferentes puntos.

En este marco, debemos tener en cuenta que la estrategia es un concepto tan difícil de definir, es de esperarse que existan varias formas de plantear la idea. En teoría, la estrategia se considera meramente un ejercicio de planificación, un curso de acción que surge con el correr del tiempo; o bien, una consecuencia de los recursos que la empresa tiene a su disposición. Así como existen, entonces, tres enfoques teóricos diferentes relacionados con la estrategia, los directivos y los académicos determinarán varias definiciones. Como es de suponerse, las revistas académicas

incluyen artículos que debaten el significado exacto de los tres enfoques y sus precios relativos, de manera que la siguiente recopilación es simplemente su resultado.

Este enfoque de la planeación se basa en la idea de antes de que el personal directivo superior formule un plan para luego transmitirlo e implementarlo, es necesario establecer los objetivos, analizar el entorno de los negocios y realizar un pronóstico. Luego, ese plan se respetará durante todo el período previsto en la planificación. Generalmente este enfoque se considera como el enfoque de planificación estratégica, y sus adeptos postulan que esta forma prescrita de estrategia es racional y objetiva; pero como Mintzberg<sup>6</sup> y muchos otros indican, se basa en una serie de suposiciones sobre el mundo que son altamente cuestionables. El futuro puede predecirse con suficiente certeza como para tomar decisiones racionales. Es una falacia bastante generalizada que el futuro puede predecirse con algún grado real de precisión. A nivel macroeconómico, los especialistas discrepan respecto de las perspectivas económicas para cualquier país, durante el próximo año. Sus pronósticos no son útiles en situaciones impredecibles, como durante la crisis del sistema financiero de Rusia en 1998, que condujo a la crisis del fondo de inversión LTCM (Long-Term Capital Management), bajo el mando de Myron Scholes y Robert C Merton. El método de valoración Black-Scholes, conocido a nivel mundial, se tratará en el curso sobre Finanzas. A nivel microeconómico, el efecto determinante de las innovaciones en el mercado es impredecible, como la introducción de venta directa de seguros por teléfono en el Reino Unido a principios de 1990 y el surgimiento de eBay y Google en el año 2000. Un motivo por el que muchos de los cambios que se producen en el mercado son impredecibles es que dependen de la visión única y exclusiva de cada persona; de lo contrario, no existiría en principio ninguna esfera de acción en la que pudiera operar el efecto competitivo. A nivel macroeconómico, la caída del sistema bancario de Icelandic en 2008 y de Cypriot en 2013 fue inevitable,

a pesar del trabajo de los países europeos más importantes para sostener la crisis financiera. Es posible separar la formulación de estrategias de la gestión diaria. Para llegar a una estrategia es necesario tener un conjunto de datos completos que pueda someterse a análisis y a partir del cual puedan desprenderse conclusiones. Esto supone que existe alguna técnica mediante la cual se pueda extraer de la organización y de los gerentes individuales la información apropiada, para que se presente en un paquete ordenado a quienes formulan las estrategias. Esta suposición elude la cuestión de quién debe decidir qué información es pertinente y si en realidad la información puede obtenerse sin dificultad. Además, a medida que se desarrollan los acontecimientos, la información evoluciona continuamente y puede volverse obsoleta muy rápido. En consecuencia, la gestión cotidiana está íntimamente

Estrategia Basada en los Recursos: Este enfoque hace hincapié en los recursos internos disponibles en la empresa. No pasa por alto la importancia del entorno competitivo, sin embargo, su premisa es que la estrategia se relaciona, principalmente, con la búsqueda de ventajas competitivas que, además, surgen a partir de los recursos de la empresa. La perspectiva basada en los recursos no se enfoca tanto en la mano de obra y el capital de los que dispone la empresa, sino en la forma en la que se utilizan estos recursos. Una empresa exitosa no es solo un conjunto pasivo de recursos que simplemente reacciona a los cambios del entorno competitivo, sino más bien desarrolla la habilidad de aprovechar las oportunidades a medida que surgen, así como también de crearlas con sus propios medios con técnicas de innovación. El enfoque basado en recursos utiliza varios términos para mencionar distintos tipos de recursos. No es necesario analizarlos detenidamente, pero sí es importante diferenciarlos. Los recursos son físicos, humanos, financieros e intelectuales. Las competencias surgen de la utilización e integración continuas de los recursos en el tiempo y en todas las actividades.

Las competencias básicas son necesarias para lograr un desempeño óptimo. Las capacidades distintivas son competencias superiores a las de los competidores. Estas características integradas se conocen como las capacidades estratégicas de la empresa. La función de las capacidades estratégicas para crear una ventaja competitiva sostenible depende de varios aspectos, que se mencionan a continuación.

□ **Infrecuencia:** ante la escasez de recursos y competencias, solo algunas empresas tienen acceso a ellos. Entonces, surge la cuestión de cómo las empresas adquieren esos recursos y esas competencias cuando son escasos. Probablemente, su precio sea alto en el mercado abierto. **Complejidad:** las competencias son combinaciones entre muchos de los recursos y las actividades, por eso, es casi imposible identificarlas y copiarlas. **Ambigüedad causal:** es difícil atribuir la causa y efecto del desempeño superior, incluso para los miembros de la empresa. **Cultura:** las competencias están inmersas en la cultura organizacional, por eso no es fácil imitarlas fuera del contexto de una empresa en particular”

### **2.1.2. TEORÍA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

Para Koontz y Weihrich (2014, pp. 137-143); a menudo se dice que:

“Las personas capaces pueden hacer que funcione cualquier modelo de organización. Algunos afirman incluso que la vaguedad en la organización es una cosa buena, dado que obliga a trabajar en equipo, ya que las personas saben que deben cooperar para conseguir algo. Sin embargo, no hay ninguna duda de que las personas capaces y las cooperadoras colaborarán mejor si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación de un equipo y la relación que guardan estas funciones. Esto es igualmente cierto en los negocios o en el gobierno, como en el fútbol o una orquesta

sinfónica. El diseño y el mantenimiento de estos sistemas de papeles es básicamente la función administrativa de la organización.

Para que haya una función organizacional y sea significativa para las personas, debe abarcar: 1. objetivos comprobables, los cuales, como se indica en la parte 2, son una parte importante de la planeación, 2. una idea clara de los principales deberes o actividades y 3. Un margen de discreción o de autoridad bien entendido para que la persona que desempeña una función sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas. Además, para desempeñar bien una función, se debe tener cuidado de proporcionar la información necesaria y otras herramientas esenciales. En este sentido concebimos a la organización como: 1. La identificación y la clasificación de las actividades requeridas. 2. El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos. 3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos. 4. La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en un nivel organizacional similar) y vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división y departamento) en la estructura de la organización. La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa.

Muchas personas usan el término “organización” con gran vaguedad. Algunos dirían que abarca toda la conducta de todos los participantes. Otros la equiparan con el sistema de relaciones sociales y culturales. Todavía otros llaman organización a una empresa, como la United States Steel Corporation o una dependencia, como el Departamento de Defensa. Pero para la mayoría de los administradores profesionales,

el término organización se refiere una estructura intencional formalizada de funciones o puestos. En este trabajo el término denota una estructura formalizada de funciones, aunque a veces designa también una empresa.

Como ya quedó implícito en la definición de la naturaleza y del contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en colaboración deben desempeñar ciertas funciones. En segundo lugar, las funciones que se pide a las personas que desempeñen deben diseñarse intencionalmente para que se realicen las actividades requeridas y que las actividades se articulen para que los empleados colaboren de manera uniforme, eficaz y eficiente en grupos. Desde luego, la mayoría de los administradores consideran que están organizando cuando establecen tal estructura intencional. Aunque el propósito de la organización es hacer eficaz la cooperación humana, la razón para los niveles de la organización está en las limitaciones del tramo de control de la administración. En otras palabras, se separan niveles en las organizaciones porque hay un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar, aunque este límite varía dependiendo de las situaciones. Las relaciones entre el tramo de control de la administración y los niveles organizacionales. Un tramo amplio de la administración está asociado con pocos niveles organizacionales, y un tramo estrecho está asociado con muchos niveles.

A veces, es necesario hacer arreglos especiales en la organización para motivar y aprovechar el espíritu emprendedor. Con frecuencia, se piensa que el espíritu emprendedor se limita a la administración de empresas pequeñas, pero algunos autores extienden el concepto a las organizaciones grandes y a los administradores que desempeñan funciones empresariales con las cuales deben iniciar cambios para aprovechar oportunidades. Aunque es común buscar la “personalidad

empresarial”, Peter Drucker indicó que esta búsqueda no siempre tiene éxito. En lugar de ello, debe buscarse la dedicación a la innovación sistemática, lo cual es una actividad específica de los emprendedores. La esencia del espíritu emprendedor es la innovación, es decir, el cambio orientado a unas metas para aprovechar el potencial de la empresa. Como emprendedores, los administradores tratan de mejorar la situación.

Haciendo una distinción entre el emprendedor interno y el externo; específicamente, un emprendedor interno es una persona que se concentra en la innovación y en la creatividad y que transforma un sueño o una idea en un negocio rentable dentro del contexto de su organización. En contraste, el emprendedor externo hace eso mismo fuera de la organización.<sup>4</sup> Los emprendedores externos tienen la capacidad de detectar una oportunidad, conseguir el capital necesario, mano de obra y otros insumos y adquirir conocimientos técnicos para integrar una operación. Están dispuestos a correr un riesgo personal por el éxito o el fracaso. Otros autores no hacen la distinción entre el emprendedor externo y el interno. En este libro, el término “emprendedor” designa a una persona emprendedora que trabaja dentro o fuera de la organización.

Por otro lado, ya que la creación de un contexto para alcanzar de manera eficiente y eficaz las metas de grupo es una responsabilidad administrativa, los administradores deben promover oportunidades para que los emprendedores apliquen su potencial para la innovación. Los emprendedores corren riesgos personales al iniciar el cambio y esperan obtener una recompensa. En ocasiones, la aceptación de un riesgo razonable desemboca en un fracaso, que debe tolerarse. Los emprendedores también necesitan alguna libertad para darle curso a sus ideas; para esto, hay que delegarles la autoridad suficiente. Los riesgos personales para el emprendedor externo (la persona

que tiene su propio negocio) son de tipo diferente. El fracaso puede significar la quiebra. Los innovadores tienen ideas que son contrarias al “sentido común”. Es habitual que estos individuos no sean bien acogidos por sus compañeros de trabajo y que sus contribuciones no se aprecien de manera suficiente. Por ende, no es de sorprender que los emprendedores dejen las compañías grandes y funden sus propios negocios. Cuando Steve Wozniak no pudo ver realizado su sueño de fabricar una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó esa prestigiosa empresa para formar (junto con otro emprendedor, Steve Jobs) Apple Computer. Las compañías progresistas, como 3M, tratan deliberadamente de establecer un ambiente que promueva el espíritu emprendedor dentro de la compañía. Está de moda ser emprendedor. Varias universidades enseñan la “creación de nuevas empresas”. La Wharton School de Filadelfia tiene un centro para emprendedores. Algunos no quieren trabajar en una compañía grande; más bien, quieren ser su propio jefe y vivir la vida que quieren. En la década de 1980, muchos empleados perdieron su trabajo y emprendieron su propio negocio. Algunas compañías incluso apoyaron a las nuevas empresas para que se convirtieran en proveedoras. Las mujeres parecen sentirse atraídas al espíritu emprendedor. Al sentirse discriminadas en los trabajos que desempeñan en otras compañías, algunas ponen sus propios negocios. Los requisitos esenciales para convertirse en emprendedor son confianza, buena disposición para trabajar esforzadamente, experiencia con el producto, buena educación general y algo de dinero para empezar”



### 2.1.3. TEORÍA GENERAL DE LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

Según Koontz y Weihrich (2014, 368-376); la dirección institucional es:

“Un componente de la administración general de las entidades, refiere a la toma de decisiones y ente marco al liderazgo dentro de las organizaciones. Pero yendo por partes diremos que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente para alcanzar con eficiencia ciertos objetivos. Los administradores desempeñan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Administrar es una actividad esencial de todos los niveles de una organización, aunque varían las destrezas administrativas. El objetivo de todos los administradores es generar un excedente. Las compañías de excelencia sacan provecho de las tendencias del siglo XXI en informática y globalización. Las empresas también deben enfocarse en la productividad, es decir, en establecer una proporción favorable entre insumos y productos, en cierto periodo y sin demérito de la calidad. La productividad implica eficacia (conseguir los objetivos) y eficiencia (consumir el mínimo de los recursos). La práctica de la administración es un arte; los conocimientos organizados de la administración son una ciencia. Muchos escritores y profesionales han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo. Hay muchas teorías de la administración y cada una aporta algo a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. Detallamos los enfoques de los roles y los procesos administrativos (u operativos). El enfoque de este tipo de proceso asimila elementos de otros y los integra en un sistema total de administración.

La organización es un sistema abierto que opera e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistemas abarca los insumos del exterior y las aportaciones de los interesados, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, factores externos, resultados y una manera de impulsar del sistema. El proceso de

transformación consta de las funciones administrativas, que también proporcionan un marco teórico para organizar los conocimientos que se presentan en el libro.

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores. Harry Truman, presidente de Estados Unidos, decía que el liderazgo es la capacidad para hacer que los hombres (y las mujeres) hagan lo que no quieren hacer y que les guste hacerlo. En este trabajo, el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos. Idealmente, las personas deben estar motivadas para aplicar en el trabajo no nada más su voluntad, sino también celo y confianza. El celo es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza es resultado de la experiencia y la pericia técnica. Los líderes ayudan a un grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades. No se ponen detrás de un grupo para empujarlo y acicatearlo; se colocan adelante, a modo de facilitar el progreso e inspirar al grupo para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y un tiempo correcto con el esfuerzo integrado de los músicos. La actuación de la orquesta dependerá de la calidad del liderazgo del director.

Los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la empresa. Lee Iacocca, ex director ejecutivo de Chrysler; Jack Welch, de General Electric y Bill Gates, de Microsoft, han dado una visión a sus compañías. Los líderes deben infundir valores, ya sea que se refieran a la calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los empleados y los clientes. Todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo. Esta habilidad está compuesta de por lo menos cuatro elementos principales: 1. la capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable, 2. la

capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones, 3. la habilidad para inspirar, y 4. la capacidad para cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas.

El primer componente del liderazgo es el poder. En el capítulo 9 expusimos la naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. El segundo componente del liderazgo es un conocimiento básico de las personas. Como en las demás disciplinas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivaciones, y otra es tener la capacidad de aplicar este conocimiento a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder que conozca por lo menos el estado actual de la teoría de la motivación y quien entienda los elementos de la motivación estará más enterados de la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y se encontrarán en mejores condiciones para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas con miras a obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es una excepcional capacidad para inspirar a los seguidores a que apliquen todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también proviene de los jefes de los grupos. Tienen las cualidades de encanto y atractivo que conquistan lealtades y devociones, e infunden un fuerte deseo por parte de los seguidores de perseguir los objetivos que les marcan. No es una cuestión de satisfacción; más bien es de personas que le dan un apoyo desinteresado a un campeón escogido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador provienen de situaciones desesperanzadas y alarmantes: una nación no preparada en la víspera de una batalla, un campo de detención con una moral excepcional, o un líder derrotado que no ha sido abandonado por sus fieles seguidores. Algunos dirían que tal

devoción no es totalmente desinteresada, pues lo que más conviene a quienes se enfrentan a catástrofes es seguir a una persona en la cual confían. Pero en cualquier caso pocos negarían el valor del atractivo personal.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que fomenta. Como vimos en el capítulo 14, la fuerza de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de las recompensas percibidas, del esfuerzo que se prevé que sea necesario, la tarea y de otros factores que son parte del entorno, así como del clima organizacional. El conocimiento de estos factores ha conducido a una investigación considerable sobre el comportamiento del liderazgo y el desarrollo de varias teorías importantes.

Los puntos de vista de los que han enfocado el liderazgo durante mucho tiempo como un estudio psicológico de las relaciones entre personas convergen en el punto de vista expresado en este libro, a saber: que las principales tareas de los administradores son el diseño y mantenimiento de un ambiente que se preste al desempeño. Gabarro y Kotter añadieron otro elemento: que los administradores eficaces deben trabar una relación saludable con su jefe.<sup>6</sup> Esto significa que la relación se base en una dependencia mutua. Así, el administrador debe entender las metas y presiones del jefe y dar atención a sus intereses. Casi cualquier rol de una empresa organizada se hace más satisfactorio para los participantes y más productivo si intervienen los que saben ayudar a otros a satisfacer su deseo de dinero, estatus, poder y orgullo por las realizaciones. El principio fundamental del liderazgo dice que como las personas siguen a los que, en su perspectiva, les ofrezcan el medio de satisfacer sus propias metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta

comprensión al desempeñar sus actividades administrativas, más probable será que sean más eficaces como líderes.

Dada la importancia del liderazgo en todas las actividades de los grupos, existe un considerable volumen de teoría y estudios acerca del tema. Es difícil resumir tantas investigaciones en forma práctica para la administración cotidiana. Sin embargo, más abajo se examinan las principales teorías e investigaciones del liderazgo, junto con algunos esbozos de algunos estilos básicos de liderazgo”

#### **2.1.4. TEORÍA GENERAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO**

Según Sotomayor (2015, pp. 28-33); de manera general, entendemos por auditoría:

“La revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados. Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados. Como una forma de control, las organizaciones contratan el servicio externo de auditoría, mediante el cual firmas profesionales e independientes realizan una evaluación dirigida en primera instancia al aspecto financiero y fiscal, y en segundo término a las especialidades que sean requeridas por la alta gerencia. Esta actividad resulta de gran beneficio para la salvaguarda de los intereses de los inversionistas y consejeros, los cuales son informados de los resultados de la actividad. El servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal. Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa

actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia.

La auditoría interna y externa representan un fuerte apoyo para la alta gerencia, que al contar con una u otra tiene la seguridad de que la vigilancia de su actividad financiera y administrativa se está efectuando a tiempo, con oportunidad y resultados.

El concepto de auditoría de desempeño representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control. También se emplean expresiones relativas a la administración y a las irregularidades dentro de ella, así como a los métodos y eficiencia en general. En una visión personal, desprendida del estudio de esta disciplina y su aplicación, así como de las diferentes corrientes relacionadas con este concepto, consideramos que la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

Existen corrientes de pensamiento que establecen como intervención idónea en esta evaluación la del licenciado en administración. Sin embargo, dicha actividad no es limitativa de una profesión y es factible que la realice quien posea conocimientos de esta disciplina y de las especialidades que la apoyan. De cualquier forma, esto

implica una gran responsabilidad para quien la práctica, ya que los comentarios deben ser formales y documentados, no a la ligera o superfluos.

Evaluar la administración siempre será pertinente, ya que los directivos suelen mezclar diversos factores junto con estilos propios, siguiendo por lo común enfoques contemporáneos con el fin de obtener los resultados previstos, o de hecho superarlos; sin embargo, en ocasiones esto no resulta del todo positivo y ocurren resultados sorprendentes. Y el auditor debe estar atento a esta situación. La auditoría administrativa es, sin lugar a dudas, una técnica que debe estar presente en las organizaciones, y su aplicación en menor o mayor medida estará sujeta a los requerimientos específicos que se prevean y estén autorizados por la alta administración.

Dentro del concepto de auditoría administrativa que se ha expuesto previamente, distinguimos cinco elementos, los cuales se comentan a continuación. Examen integral o específico. Por su propia naturaleza, la auditoría administrativa se puede aplicar ya sea a la organización en general (como es el caso de la estructura orgánica), a un segmento de ella o a un caso específico (como una función, procedimiento, práctica o tarea, sistema de control). En cualquiera de estas circunstancias, el auditor debe emplear el mismo profesionalismo, atención y dedicación. Profesional de las ciencias económico-administrativas o afines. Uno de los requerimientos ineludibles de quien realiza esta tarea es el conocimiento de la auditoría y de la administración, de ahí que la persona idónea resulte ser el profesional de estas áreas. Pero en realidad eso no es suficiente, ya que se requieren también de otros conocimientos especializados, tales como derecho, informática, sistemas, calidad y excelencia, entre otros.

La evaluación de la actividad administrativa comprende, en sentido general, su proceso, pero también su estructura, objetivos, planes, recursos, funciones, sistemas, prácticas de trabajo y operaciones en general. La evaluación del desempeño representa un punto básico de atención en el quehacer administrativo, ya que permite tener una visión de la forma en que se han desarrollado las actividades en relación a lo previsto, así como de la disposición y, en su caso, aportaciones de mejora del equipo o persona que desempeñan una función, actividad o puesto específico. Las organizaciones suelen contar con una normatividad interna (es decir, que ha sido elaborada, aprobada e implementada por ellas mismas), la cual debe observarse para lograr efectividad en las operaciones y consecución de objetivos; de otra manera, repercutirá en caos y desviaciones a lo previsto.

Existen algunas corrientes de pensamiento que enfocan el objetivo de la auditoría administrativa en relación con la productividad, cambio y proceso de organizar. Otras, lo asocian más a la detección de irregularidades. Pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración. De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de la auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia. De esta manera, el que los resultados de una evaluación resulten satisfactorios, le brinda a la alta administración la confianza para continuar con sus actividades. Pero cuando no es así, se instrumentan



mecanismos de acción para reordenar actividades o procesos en donde se hayan recibido recomendaciones.

Cabe señalar que el hecho de localizar deficiencias administrativas no es suficiente, ya que para que esta labor resulte útil, debe realizarse una presentación escrita con las recomendaciones de cada caso. Esta parte representa la verdadera contribución del trabajo evaluativo, no sólo en ésta sino en todos los tipos de auditoría. La exigencia en el campo de las organizaciones es cada día más complejo; de ahí la relevancia de contar con instrumentos de control que tengan un enfoque propositivo, que resulten de apoyo real y cuyos resultados sean utilizados en el mejoramiento y excelencia de las actividades de la organización. Esta auditoría es un instrumento de control que diagnostica, evalúa, recomienda e informa respecto a las diferentes actividades que se realizan en una empresa; también participa en la implementación de las recomendaciones cuando así se requiere.

La auditoría de desempeño, como ya se ha mencionado, se aplica a la organización independientemente del sector al que pertenezca, ya sea el público en sus diferentes niveles o el privado con sus diversos giros (industria; comercio; servicio financiero, hotelero, construcción, salud, servicios profesionales, entre otros; ganadería, agricultura, pesca, silvicultura), lo cual demuestra el principio básico de la universalidad de la administración.

Fundamentalmente, la aplicación de esta técnica está enfocada a la administración general, pero también a su proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, así como a temas específicos de cada una de esas etapas. Por lo tanto, esta evaluación contempla tanto los aspectos administrativos generales que se desarrollan dentro de la organización, como los específicos, los cuales son bastante amplios y diversos. Los profesionales en el campo de las estructuras organizacionales sustentan el principio

de que las mismas se basan en un objetivo; es decir, que en una organización primero se desarrolla una estrategia y después se establece la estructura propiamente dicha, la cual representa en sí un mecanismo de control.

La evaluación de estructuras organizacionales no es tarea sencilla, ya que involucra conocer su origen, desarrollo y expectativas, así como los resultados obtenidos con relación a estas últimas. Esto suele crear inquietudes en el personal, al considerar que este tipo de actividades afectarán su permanencia en la organización. Como es muy probable que exista este prejuicio, será necesario explicar la bondad de esta actividad que, por cierto, no debe llevarse a cabo de manera esporádica sino en forma permanente, sobre todo si existen indicios de que la organización no funciona con plena efectividad”.

### **2.1.5. TEORÍA GENERAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Para Vallaey (2012, pp. 233-240), la responsabilidad social se desarrolla cuando:

“Una organización toma conciencia de sí misma, de su entorno, y de su papel en su entorno. Presupone la superación de un enfoque egocéntrico. Además, esta conciencia organizacional trata de ser global e integral (incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes) y, a la vez, "contagiarse" en todas las partes de la organización (todas las personas de la organización deben de poder acceder a ese nivel de conciencia). Esta toma de conciencia está ligada a preocupaciones tanto éticas como interesadas. Se trata de una voluntad ética e interesada a la vez de hacer las cosas "bien" para que todos los beneficiarios internos y externos de los servicios de la organización estén "bien". La ética, entonces, no aparece como freno al interés egoísta de la organización sino al contrario como empuje

para su provecho. Así se crea una articulación pocas veces practicada entre ética y eficacia.

En base a esta articulación, se definen ciertos principios y valores como parámetros de acción "buena" para la organización. Se incluyen estos en la estrategia global y el funcionamiento rutinario de la organización, para que impregnen todos los ámbitos de las acciones de la organización y sus consecuencias (ámbitos económicos, sociales, laborales y ambientales). Así la acción colectiva de la organización se concibe como un todo complejo regulado y respondiendo por las exigencias y necesidades de todos los afectados potenciales.

La definición de lo que es "bueno" hacer o dejar de hacer depende de una negociación o diálogo entre los interesados y afectados por los servicios de la organización, o de una anticipación de los intereses de los afectados (sobre todo cuando estos no pueden participar realmente del debate, como por ejemplo las generaciones futuras).

Así la ética practicada es: Una ética servicial y de responsabilidad por las consecuencias de las acciones emprendidas; Una ética del diálogo y consenso entre todos los participantes y afectados; Una ética democrática y solidaria entre todos los participantes y afectados, en igualdad de condición para reivindicar el respeto de sus intereses propios, igualmente válidos (se trata, en la medida de lo posible, de favorecer a todos por igual); Una ética de la complejidad, que necesita una visión holista y global de todos los aspectos "entretejidos" (complexus) de los cuales la organización participa; Una ética regulativa para la autoorganización: servir los intereses de todos permite corregir permanentemente los errores (retroalimentación) y asegurar la sostenibilidad y el equilibrio de la organización (cualquier interés desatendido terminaría, a la larga, por afectar el funcionamiento de la organización).

Al igual que la Empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la

Responsabilidad Social, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la "proyección social y extensión universitaria" como "apéndices" bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria.

Todo parte, en nuestra opinión, de una reflexión de la institución académica sobre sí misma en su entorno social, un análisis de su responsabilidad y sobre todo de su parte de culpabilidad en los problemas crónicos de la sociedad, dejando de pensarse como una burbuja de paz y racionalidad en medio de la tormenta en que se debate el "Titanic planetario", como llama Edgar Morin a nuestro "barco Tierra", esa lujosa nave tecnocientífica pero sin rumbo.

La verdad es que todos los líderes que hoy gobiernan las instituciones públicas y privadas que dirigen a este Titanic salen de las mejores Universidades y aplican a diario ciencias y tecnologías aprendidas ahí, que sin embargo crean y reproducen el mal desarrollo en el cual la mayor parte de la humanidad trata de sobrevivir. La relación entre la crisis del saber tecnocientífico hiperespecializado (fragmentado) y su ceguera crónica concerniente a los efectos globales que engendra por un lado, y la crisis social y ecológica mundial por otro lado, tiene que ser el punto de partida para una reforma universitaria de responsabilización social que no sea meramente cosmética, sino una profunda reflexión sobre el significado social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia.

Después de reconocer que no sólo se trata de reformar a las malas políticas, sino también a los malos conocimientos y epistemologías que la Universidad contribuye en producir y transmitir, y que inducen estas malas políticas, cada Universidad podrá empezar a elaborar su propio diagnóstico y reforma. La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo

social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables”.

Según Bestraten y Pujol (2014, pp. 234-238), la responsabilidad social corporativa:

“Debe dar también respuesta a ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar; tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible; la ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa; las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables; ha de respetar con esmero el medioambiente; ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad. La acción social de la empresa es importante, pero evidentemente no es el único capítulo de la Responsabilidad Social.

De la misma forma, es importante destacar la definición de la Responsabilidad Social Corporativa, desde el punto de vista normativo. Esta definición se extrae del Proyecto de Norma Experimental de España (PNE165010) (2002:6), que define la Responsabilidad Social Corporativa como: “Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos de la existencia, actividad, y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medio ambiental y de los derechos humanos”. Bajo esta definición, la Responsabilidad Social Corporativa deja de ser considerada únicamente

como un valor agregado a la imagen empresarial de la organización; y pasa a ser considerada un compromiso legal y una obligación que la empresa debe cumplir con respecto a los impactos que la empresa ocasiona a la sociedad y el medioambiente. Las organizaciones son conscientes que las características de la actividad que realizan, vinculada a los recursos naturales, provoca un gran interés social. Para la empresa, el sentirse observada por la sociedad constituye un estímulo para trabajar enfocados a obtener un modelo de negocio cada vez más sostenible.

Por otro lado, una reflexión importante es la que hace Guillermo Vidalón del Pino en el artículo Responsabilidad Social... ¿Para avanzar o retroceder? de la revista Stakeholders (2014:10) “En un país como el nuestro (Perú), en el que la generación de capital aún no es suficiente como para satisfacer las exigencias normativas de la formalidad, pretender que el conjunto del empresariado vaya más allá de la exigibilidad de la ley, es francamente desfasado. El costo de la formalidad es tan alto que se estima que cerca del 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) genera sus ingresos a través de una empresa informal; por lo que, antes de seguir cargándole mayores costos al sector privado formal, la RS debería promover el debate de cómo hacemos para bajar la valla de la formalidad e incorporar a ese gran número de personas y empresas que actualmente se encuentran excluidas”. La Responsabilidad Social también se puede entender como un mecanismo de soporte a los negocios en un contexto de informalidad en donde se encuentran un gran número de empresas actualmente en el Perú y cómo la Responsabilidad Social ayuda a incluir estas empresas informales dentro de la formalidad sin que el bajo capital sea una excusa o una limitante”.

## **2.2.BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

### **2.2.1. INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

En opinión de Münch (2010, pp. 121-132) en su Libro: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Se destaca lo siguiente:

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que: Sirve para comprobar la efectividad de la gestión; Promueve el aseguramiento de la calidad; Protección de los activos de la empresa; Garantiza el cumplimiento de los planes; Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo; A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan; Es el fundamento para el proceso de planeación.

Establecimiento de estándares e Indicadores institucionales: El control institucional implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

Medición y detección de desviaciones: Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida,

que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

**Corrección:** Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una disminución en las ventas que indica que no se han logrado los objetivos. Antes de implantar una medida correctiva es conveniente analizar si esta disminución se debe a la escasa calidad en el producto o a deficientes procesos mercadológicos.

**Retroalimentación:** A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

En opinión de Münch (2010, pp. 121-132) en su Libro: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Se destaca lo siguiente:

**Herramientas de control:** Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

Dentro de las técnicas de control destacan, por su mayor representatividad, los sistemas de información. La figura 7-2 muestra las principales técnicas de control. Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes



niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Debido a que es virtualmente imposible estudiar cada una de estas técnicas en este texto, se mencionan de manera informativa las más usuales. Es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondiente a cada una de estas técnicas.

En opinión de Münch (2010, pp. 121-132) en su Libro: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Se destaca lo siguiente:

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.

En opinión de Münch (2010, pp. 121-132) en su Libro: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Se destaca lo siguiente:

Sistemas de control: Para establecer un sistema de control se requiere: Contar con objetivos y estándares e indicadores, Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles, Evaluar la efectividad de los controles, Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

Reportes e informes: Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Confiabilidad. Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.

Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.

Indicativos. Deben revelar indicadores importantes.

Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.

Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

Sistema de información: Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.

Formas: Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones.

En opinión de Münch (2010, pp. 121-132) en su Libro: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Se destaca lo siguiente:

Auditoría Contable: La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la información de la empresa y si los resultados que presenta son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables con el fin de verificar la autenticidad de los registros y los estados financieros. Asimismo, que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente. Como se puede inferir, la auditoría es el control aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

En opinión de Münch (2010, pp. 121-132) en su Libro: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Se destaca lo siguiente:

Auditoría administrativa: En toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas funciones para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias. Existen diversas metodologías de auditoría administrativa. Las más

usuales son: a) Método del American Institute of Management (Instituto Americano de la Administración). Mediante este método se evalúan los siguientes factores: 1. Función económica. 2. Estructura formal. 3. Utilidades. 4. Atención a los accionistas. 5. Investigación y desarrollo. 6. Consejo de administración. 7. Políticas fiscales. 8. Eficiencia en la producción. 9. Distribución y logística. 10. Evaluación de los ejecutivos. b) Método de W.P. Leonard. Muy similar al anterior, abarca las siguientes etapas:

1. Diagnóstico. Consiste en el análisis y recopilación de información de las áreas de estudio que a su vez comprende funciones específicas, departamentos y divisiones o áreas de la empresa en las que se estudian planes, objetivos, políticas, estructuras, sistemas y procedimientos, métodos de control, estándares y recursos.

2. Evaluación. Comprende la aplicación de diversos índices con el fin de determinar la efectividad del proceso en cuanto a las siguientes variables: estructura, certeza y adecuación de controles, métodos de protección, métodos de trabajo, repercusiones financieras, utilización de equipo, etcétera

3. Análisis e interpretación. Una vez que se han efectuado el examen y la evaluación de las variables anteriores se procede a analizar e interpretar la información. En esta fase se incluye un diagnóstico detallado de deficiencias, estados de resultados, estadísticas, pruebas de eficiencia y se proponen soluciones y alternativas a la problemática detectada.

Para Jones y George (2015, Págs. 384-390) en su Libro: Administración contemporánea. Se tiene lo siguiente:

Controlar es el proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Cuando los gerentes planean y organizan, estipulan la estrategia y la estructura organizacional que, en su opinión, van a permitir que la empresa aproveche sus recursos con la mayor eficacia para crear valor para los clientes. Cuando controlan, los gerentes monitorean y evalúan si la estrategia y la estructura de la organización funcionan como lo esperaban, verificando que los resultados sean como se planearon, y en caso contrario, hacerlos ajustes necesarios.

No obstante, controlar no sólo significa reaccionar ante los eventos una vez ocurridos.

También significa mantener a la organización en el rumbo correcto, prever los eventos que podrían ocurrir y después adaptarla para que responda a cualesquiera oportunidades o amenazas que se hayan identificado. Pero controlar también implica mantener motivados a los empleados, enfocados en los problemas importantes que enfrenta la organización, y trabajando unidos para efectuar los cambios que la ayuden a mejorar su desempeño a lo largo del tiempo.

Para Jones y George (2015, Págs. 384-390) en su Libro: Administración contemporánea. Se tiene lo siguiente:

Importancia del control organizacional: Para entender la importancia del control organizacional, veamos cómo los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva ayudan a los gerentes a obtener eficiencia, calidad, nivel de respuesta a los clientes e innovación superiores. Para determinar con qué eficacia usan sus recursos, los gerentes deben poder medir con precisión cuántas unidades de insumos

(materias primas, recursos humanos y demás) se utilizan para generar una unidad de producto. Los gerentes también deben poder medir cuántas unidades de productos (bienes y servicios) se están generando. Un sistema de control contiene las medidas o normas de comparación que permiten a los gerentes valorar con qué eficiencia la organización produce bienes y servicios. Además, si los gerentes experimentan cambiando la forma en que la organización produce sus bienes y servicios para encontrar una forma más eficiente de hacerlo, esas medidas les revelarán el nivel del éxito que tengan. Por ejemplo, cuando los directivos de Ford decidieron adoptar una estructura por equipos de productos para diseñar, crear y fabricar nuevos modelos de autos, utilizaron medidas como el tiempo requerido para diseñar un nuevo auto y los ahorros en costos por auto producido para evaluar qué tan bien funcionaba la nueva estructura en comparación con la anterior. Descubrieron que la nueva era mejor. Sin un sistema de control vigente, los gerentes no tienen idea de cuál es el desempeño de su organización ni de cómo pueden mejorarlo, es decir, una información cada vez más importante en el entorno tan competido de hoy.

Para Jones y George (2015, Págs. 384-390) en su Libro: Administración contemporánea. Se tiene lo siguiente:

En la actualidad, una gran parte de la competencia entre las organizaciones se centra en aumentar la calidad de los bienes y servicios. Por ejemplo, en la industria automotriz los autos de cada rango de precios compiten con base en sus características, su diseño y su confiabilidad. Por ello, la decisión de un cliente de adquirir un Ford Taurus, un GM Grand Prix, un Chrysler Sebring, un Toyota Camry o un Honda Accord va a depender en gran medida de la calidad de cada uno de ellos. El control organizacional es importante para determinar la calidad de los bienes y

servicios porque brinda retroalimentación a los gerentes sobre la calidad de sus productos. Si los gerentes de las compañías automotrices miden en forma consistente el número de quejas de los clientes y la cantidad de autos nuevos que regresan para ser reparados, o si los directores de una escuela cuentan cuántos alumnos abandonan sus estudios o cómo varían sus calificaciones en los exámenes nacionales a lo largo del tiempo, todos ellos tendrán un buen indicativo del nivel de calidad que han ido incorporando a sus productos, se trate de un automóvil que no se descompone o de un estudiante que se gradúa. Los gerentes eficaces crean sistemas de control que monitorean consistentemente la calidad de los bienes y servicios de modo que puedan mejorar continuamente la calidad, un enfoque en el cambio que les otorga una ventaja competitiva.

Los gerentes también pueden lograr que su organización tenga un mejor nivel de respuesta a los clientes si implementan un sistema de control, como un sistema de ARC, que les permita determinar qué tan bien desempeñan su trabajo los empleados que tienen contacto con los clientes. El monitoreo de la conducta de los empleados puede ayudar a los gerentes a encontrar formas de mejorar sus niveles de desempeño, quizás revelando áreas donde una capacitación en habilidades pudiera ayudar a los empleados o donde nuevos procedimientos pudieran hacer que tuvieran un mejor desempeño de sus trabajos. Además, cuando los empleados saben que se vigila su comportamiento, pueden tener más incentivo para ser útiles y consistentes en su forma de atender a los clientes. Por ejemplo, para mejorar el servicio al cliente, Ford realiza encuestas periódicas entre sus clientes acerca de sus experiencias con determinados distribuidores Ford. Si un distribuidor es objeto de un número excesivo de quejas, los gerentes de Ford lo investigan para descubrir las fuentes de los problemas y sugerir soluciones; de ser necesario, incluso pueden amenazarlo con

reducirle el número de autos que se le envían para obligarlo a mejorar la calidad de su servicio al cliente.

Por último, el control puede elevar el nivel de innovación de una organización. Una innovación exitosa se da cuando los gerentes crean un ambiente organizacional en que los empleados se sienten facultados para ser creativos y la toma de decisiones se descentraliza a los empleados para que se sienten libres de experimentar y asumir riesgos. Decidir cuáles son los sistemas de control adecuados para estimular la asunción de riesgos es un importante reto gerencial; la cultura organizacional adquiere importancia en tal sentido. Para estimular a los equipos de productos de Ford a tener un desempeño superior, los directivos supervisaron por separado el desempeño de cada equipo —por ejemplo, examinando la forma en que cada uno redujo costos o aumentó la calidad— y recurrieron a un sistema de bonos vinculados al desempeño para retribuir a cada Un vendedor de Ford habla con una clienta potencial sobre sus preferencias al adquirir un auto, una medida que esa compañía adoptó para garantizar la calidad del servicio al cliente.

El gerente de cada equipo de productos después evaluó el desempeño individual de los miembros de su equipo, y los empleados más innovadores recibieron promociones y premios con base en su desempeño.

Sistemas de control y la TI: Los sistemas de control son sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz. Los sistemas de control efectivos alertan a los gerentes cuando las cosas van mal y les dan tiempo para reaccionar ante las oportunidades y amenazas. Un sistema de control eficaz posee tres características: tiene la flexibilidad suficiente para permitir que los gerentes reaccionen debidamente



a los eventos inesperados; aporta información precisa y brinda a los gerentes una imagen real del desempeño organizacional; además, aporta información oportuna a los gerentes, porque tomar decisiones con base en información obsoleta es una garantía de fracaso.

Las nuevas formas de la TI han revolucionado los sistemas de control porque facilitan el flujo ascendente y descendente de información precisa y oportuna a toda la jerarquía organizacional, así como a funciones y divisiones. Hoy en día, empleados de todos los niveles de la organización ingresan rutinariamente información al sistema o red de información de la compañía, con lo que dan inicio a la cadena de eventos que afectan la toma de decisiones en otra parte de la organización. Podría tratarse, por ejemplo, del empleado de un almacén departamental que, al escanear las etiquetas de la ropa vendida, avisa a los gerentes de mercancías qué prendas deben reponerse, o del vendedor de campo que, en su computadora portátil, captura información relacionada con las necesidades o los problemas cambiantes de los clientes.

Los sistemas de control e información se implementan para medir el desempeño en cada etapa del proceso de transformación de los insumos en bienes y servicios terminados. En la etapa de entrada, los gerentes usan el control preventivo para prever problemas antes de que se presenten y así evitar que ocurran después, durante el proceso de transformación. Por ejemplo, al pactar por anticipado especificaciones muy precisas con sus proveedores (un tipo de meta de desempeño), una organización puede controlar la calidad de los insumos que recibe de ellos, con lo que se evita posibles problemas durante el proceso de transformación. Asimismo, se pueden usar las TI para mantenerse en contacto con los proveedores y monitorear su grado de avance. De igual modo, al filtrar a los solicitantes de trabajo, a menudo revisando

sus currículos por vía electrónica y después mediante entrevistas personales para elegir a los más capacitados, los gerentes pueden reducir el riesgo de contratar personal carente de la capacidad o experiencia necesarias para tener un buen desempeño.

### **2.2.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ**

Para Stoner (2013, pp. 288-289), la gestión institucional eficiente y eficaz se refiere:

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. 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.

Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

Las fases del proceso en la cual se lleva a cabo la gestión son las siguientes:

**Planeación.** 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.

**Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

**Integración.** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.

Por su parte, el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. 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. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo: Reduce los costos e incrementa la productividad, Reduce o elimina la duplicidad, Establece la arquitectura de la empresa, Simplifica el trabajo.

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas: División del trabajo, Coordinación. Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas: 1. Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó,

un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad. 2. Definir las funciones más importantes. 3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos. 4. Establecer líneas de comunicación e interrelación. 5. Definir los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

Para Stoner (2013, pp. 288-289), la gestión institucional eficiente y eficaz se refiere:

Al cumplimiento de las cuatro funciones fundamentales para el desempeño de las empresas; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para

con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Teniendo en cuenta todo esto que ha sido mencionado, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración en base al concepto de gestión óptima”.

Según Koontz & O'Donnell (2013, pp. 290-292), las actuales concepciones administrativas consideran que:

“La gestión institucional eficiente y eficaz es la resultante de un proceso iniciado hace buen tiempo y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. En ese contexto la gestión institucional eficiente y eficaz comprende la planeación de las actividades y recursos, la organización adecuada de los procesos y procedimientos de las actividades institucionales, la dirección táctica y estratégica de los recursos para los fines propuestos y la evaluación y control institucional. En la medida que este proceso sea conducido, ejecutado y evaluado convenientemente, estará orientado hacia el cumplimiento de la misión institucional. El término gestión

óptima, se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor”.

Analizando a Chiavenato (2013, pp. 766-769), la gestión institucional eficiente y eficaz es:

“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr las metas, objetivos y misión empresarial. Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización. Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. La optimización de la gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo”.

Para Andrade (2013), se tiene que considerar que:

“La gestión eficiente y eficaz, en los últimos tiempos, dentro del ámbito emprendedor se ha venido discutiendo sobre la importancia de contar con una idea de negocio capaz de capturar una oportunidad latente en el mercado. Esto sin duda es la base de la cultura emprendedora, ya que sin estos elementos es imposible embarcarse en un proyecto. Sin embargo, poco se habla de la importancia que una adecuada

administración tiene sobre el éxito del emprendimiento. Paradójicamente, está comprobado que uno de los motivos más frecuentes por los que fracasa un emprendimiento son precisamente las fallas en la ejecución e implementación de la idea. Si bien disponer de una adecuada administración no asegura el éxito del emprendimiento, representa uno de sus pilares fundamentales. Podríamos decir que es condición necesaria pero no suficiente. Es por esto que resulta imperioso cambiar la percepción tan enraizada entre los emprendedores sobre la verdadera utilidad de la administración. Es nuestro deber tomarla como un aliado en el camino hacia el desarrollo sustentable del proyecto, desde la primera etapa de vida, y no como un mal necesario e inevitable.

Una de las claves de todo emprendimiento exitoso es la implementación, es decir, la ejecución de un plan de acción para que la idea capture la oportunidad mediante un modelo de negocios adecuado. Todo emprendimiento, cualquiera sea su tamaño o etapa de evolución, requiere construir un pilar administrativo, contable, impositivo y legal sólido pero flexible, que ayude a mantener al empresario focalizado en el desarrollo de su negocio. Algunos de los problemas típicos que enfrentan los emprendedores en las primeras etapas de su desarrollo son: falta de sistemas de información eficaces; deficiencias graves en los procesos internos; desconocimiento del punto de equilibrio; desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa; gastos innecesarios y fuera de control; fallos graves en los controles internos; deficiencias en el control presupuestario y de gestión; mala gestión de los fondos; deficientes sistemas para la toma de decisiones; incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales; fallas en los procesos administrativos. ¿Cuándo se debe comenzar a desarrollar una administración eficiente? Recordemos que, si bien cada proyecto es único y tiene su propio sello, todos los procesos emprendedores comparten



características comunes. Atraviesan un ciclo de vida formado por las distintas etapas, desde la identificación de la oportunidad hasta la empresa exitosa. En estos procesos existen también un conjunto de criterios que permiten evaluar y optimizar el cumplimiento de cada etapa, para lograr con éxito la implementación de la empresa naciente”.

**2.2.3. INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “JOSÉ SANTOS CHOCANO” DE LA PROVINCIA DE HUARAL.**

Según el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (20 de Setiembre del 2017).

Principales aspectos del ISTP-JSCH, se tiene lo siguiente:

**“DATOS:**

Nombre IE: JOSE SANTOS CHOCANO

Nivel: Educación Superior Tecnológica - IEST

Dirección: CALLE 6 URB. APARICIO MZ LOTE 23-24

Centro Poblado: HUARAL. Distrito: Huaral. Provincia: Huaral. Región: Lima

Ubigeo: 150601

Área: Urbana

Teléfono: 246-4299

E-mail: istchocano06@hotmail.com

Web: www.istchocano.edu.pe”



Fuente: <https://www.facebook.com/Instituto-De-Educacion-Superior-Tecnologico-Privado-Jose-Santos-Chocano-172708459540145/>

### **RESEÑA HISTÓRICA:**

Según el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (20 de Setiembre del 2017).

Principales aspectos del ISTP-JSCH, se tiene lo siguiente:

“El Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral, alma máter de la provincia de Huaral, fue creado el 18 julio de 1985 con Resolución Ministerial 809-85-ED. Revalidado por el Ministerio de Educación con R.D N° 395-2005 – ED, en las carreras profesionales de 3 años otorgando Título A Nombre de la Nación en: Enfermería, Computación, Secretariado, Contabilidad y Agropecuaria. El Instituto Superior Tecnológico creado y gestionado por su promotor y director, el conocido y recordado educador que en vida fue el Dr. Polivio Santos Espinoza, quien tuvo como anhelo crear una casa de estudios para servir a todos los jóvenes que deseaban seguir estudios superiores. Actualmente con 25 años; es considerado como el Instituto Superior de mayor prestigio en toda la provincia de Huaral, siendo el primero en realizar clases con proyector multimedia y los únicos en

brindar una educación de calidad a cargo de excelentes profesionales como Licenciados, Ingenieros, Médicos, Magíster y doctores que hacen del instituto una entidad de prestigio y reconocida en toda la provincia de Huaral. El Instituto cuenta con una amplia y cómoda infraestructura de cinco niveles, laboratorios de cómputo, biblioteca especializada, videoteca, servicio de internet, complementación universitaria, convenios con diferentes instituciones públicas y privadas de la provincia de Huaral como el Hospital de Huaral, Hospital de Chancay. Más de mil egresados laborando hoy en diferentes instituciones son nuestra mejor garantía en estos 25 años de creación de nuestra institución”.



Fuente:

<https://www.facebook.com/172708459540145/photos/a.172708582873466.54200.172708459540145/5875431>

51390005/?type=3&theater

**ASPECTO LEGAL:**

Según el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (20 de Setiembre del 2017).

Principales aspectos del ISTP-JSCH, se tiene lo siguiente:

“Las normas aplicables a la gestión institucional son las siguientes:

- 1) Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes
- 2) Ley General De Educación- ley N° 28044 ED.
- 3) Reglamento General De Institutos Públicos Y Privados
- 4) Decreto supremo N° 005-94-ED.
- 5) Reglamento interno
- 6) PEI –Plan Educativo Institucional
- 7) PAT -Plan Anual De Trabajo
- 8) Plan de Supervisión
- 9) Manual de Organización y Funciones”



Fuente:

<https://www.facebook.com/172708459540145/photos/a.225460130931644.1073741826.172708459540145/225460144264976/?type=3&theater>

**DESARROLLO INSTITUCIONAL:**

Según el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (20 de Setiembre del 2017).

Principales aspectos del ISTP-JSCH, se tiene lo siguiente:

“El desarrollo institucional no es algo fortuito, si no por el contrario, se logra alcanzar luego de un proceso que pasa por la aplicación correcta de las normas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas en el contexto de los objetivos, misión y visión institucional; la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos escasos de estas entidades también contribuye al desarrollo institucional de la entidad; asimismo es parte de este proceso las políticas, estrategias y tácticas de la gestión teniendo en cuenta el interno y el entorno de estas entidades, deben establecer las pautas que orienten el accionar de sus dependencias, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía en sus operaciones en el marco de una adecuada estructura de control interno y administrativa que faciliten el cambio y competitividad. Con la buena administración, se ha demostrado que las entidades pueden acumular mayor valor institucional, reducen los costos de financiamiento, prestan mejores servicios, todo lo cual es una ventaja competitiva”.

**MISIÓN:**

Según el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (20 de Setiembre del 2017).

Principales aspectos del ISTP-JSCH, se tiene lo siguiente:

“Orientar y preparar profesionales técnicos idóneos con vocación de servicio en diferentes ámbitos laborales, de salud y comercio, en las carreras de Enfermería Técnica, Computación e Informática, Contabilidad Computarizada, Secretariado Ejecutivo y Agropecuaria, con mentalidad empresarial, cuyos conocimientos le permitan crear su centro laboral. Resaltando los valores éticos y morales en su

formación integral; logrando mejorar la formación la calidad personal y profesional de nuestros egresados, que es garantía para realizar cambios y desarrollo en nuestro país”

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. CONCEPTOS DEL INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL**

#### **2.3.1.1.SINERGIA DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:**

Para Argandoña (2013, pp.90-94); el desarrollo del sistema de control interno:

“Conlleva el sinergiamiento de los componentes del sistema de control interno de las instituciones.

Dicho sinergiamiento se concreta en la armonización de todos los componentes para lograr economía, eficiencia y efectividad en el control interno de las instituciones y sobre dichos elementos el logro de las metas, objetivos, misión y visión institucional.

Todos en las instituciones deben apostar por un buen entorno para el control y sobre el mismo se edifican el resto de componentes que ayudan a tener un control interno institucional efectivo.

El control interno institucional facilita información para la gestión institucional. Dicha información proviene de evaluar los componentes del control interno y a su vez los mismos convocan a los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. El final todo suma para lograr una gestión eficiente y eficaz de las instituciones”

#### **2.3.1.2.DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Retamozo (2013, pp. 222-227), indica que el sistema de control interno comprende:

“El desarrollo del sistema de control interno se concreta en el día a día de las instituciones y en diferentes formas, desde el control de la entrada y salida del



personal, pasando por la entrada y salidas de elementos logísticos; los ingresos y egresos financieros, como en general otros aspectos institucionales.

En concreto el desarrollo del sistema de control interno se da en las acciones de control sobre los recursos humanos, directivos, funcionarios, trabajadores, como recursos materiales corrientes y no corrientes, como el dinero que entra y sale de la entidad, se da en verificaciones, supervisiones, constataciones, revisiones, evaluaciones de todos y cada uno de los elementos empresariales.

El control interno se desarrolla todo el tiempo, sea laborable o no laborable, en días de trabajo con en días de descanso, en pleno proceso operativo como en descansos, en todos momento está funcionando, recopilando información para la toma de decisiones institucionales”.

### **2.3.1.3.EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para Hernández (2016, pp. 45-47), la evaluación del control interno:

“Es la prueba de como se viene operacionalizando el control interno institucional. Sin evaluación no se tiene información de la funcionalidad del control interno. Sin evaluación es como arar en el mar, es como navegar sin brújula. La evaluación facilita información para saber si existe control, si tiene sus componentes, si armonizan sus componentes, si son eficientes sus componentes; pero más que nada como trabajan los recursos humanos, como se lleva a cabo la logística de los recursos materiales, como se lleva a cabo la tesorería y otras áreas institucionales.

La evaluación del control interno se lleva a cabo con métodos tradicionales como el método narrativo, el método de cuestionario o mediante la evaluación de los flujogramas, pero también midiendo el logro de las metas y objetivos, porque si la

entidad logras sus metas y objetivos es porque no solo hay buena gestión, sino un buen control institucional.

Siempre que se evalúe habrá un informe en donde constan las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en cuenta. A más observaciones más situaciones problemáticas que solucionar en las entidades. Una buena evaluación no esconde nada, porque es beneficioso saber si estamos bien o estamos mal para poder reajustar el control interno de modo que facilite la gestión eficiente y efectiva de la entidad”.

## **2.3.2. CONCEPTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ**

### **2.3.2.1.EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

Para Stoner (2013, pp. 122-124), la eficiencia institucional es:

“Prestar los mejores servicios para los usuarios. Es hacer que todo esté bien controlado y bien gestionado.

La eficiencia se traduce como racionalizar los escasos recursos institucionales, utilizar ni más ni menos, si no los exactos para la meta o el objetivo que se persigue.

La eficiencia es aprovechar al máximo el capital humano, la logística institucional, la tesorería institucional, la mucha o poca tecnología que se tenga en los servicios que requieren los clientes.

Solo una institución eficiente puede lograr sus metas y objetivos institucionales.

Solo una institución eficiente es favorecida por el aprecio de sus clientes. Solo en una institución eficiente el cliente se vuelve cautivo y promociona indirectamente a la entidad que le vende el producto o le presta el servicio.

Solo la eficiencia es garantía de continuidad en el mercado, de efectividad, de mejora continua, de competitividad”.

### **2.3.2.2.EFICACIA INSTITUCIONAL**

Para Steiner (2013, pp. 222-228), la eficacia institucional, se refiere:

“A los resultados logrados por la entidades, al respecto actualmente todo se mide en base de resultados, si no se logran las metas los resultados desfavorecen, si no se logran los objetivos, los resultados desfavorecen, si no se logra la misión los resultados no se dan, no estamos haciendo lo que corresponde.

Las instituciones deben medir su efectividad en los recursos humanos, igualmente en los recursos logísticos, igualmente los recursos financieros, y claro ni que decir los recursos tecnológicos, todos estos recursos tienen que ser efectivos, para que tengan razón de ser.

Igualmente las actividades institucionales tienen que ser efectivas, lograr sus metas y objetivos, si las actividades no logran eso, no están cumpliendo efectivas, sin resultados en las actividades la entidad no va a ningún lado.

Los procesos institucionales tienen que ser efectivos, encaminarse al logro de las metas, objetivos y misión institucional”.

### **2.3.2.3.ECONOMÍA INSTITUCIONAL**

Según Terry (2013, p. 602), la economía institucional está relacionada:

“Con el ahorro de recursos en cada recurso, en cada actividad, en cada proceso, en cada procedimiento.

Reducir costos es hacer economía institucional, igualmente reducir gastos y pérdidas es hacer economía institucional.

Los recursos institucionales deben ser a costos y gastos razonables, eso es posible en las instituciones. Hoy por hoy nada limita ser económico institucionalmente, todo es posible, solo que hay que aplicarlo en las políticas institucionales.

La economía tiene que darse en las actividades, las mismas no pueden consumir muchos costos ni gastos, tiene que ser económicas.

Los procesos institucionales tienen que ser económicos, si no lo son, no pueden continuar de ese modo.

La gestión eficiente y eficaz de las empresas, de todas maneras incluye la economía institucional.

Los procedimientos y técnicas institucionales tienen que ser económicas, sin eso pueden originar despilfarro de recursos financieros”.

#### **2.3.2.4.MEJORA CONTINUA INSTITUCIONAL**

Para Alcántara (2013, p. 445), la mejora continua institucional:

“Es creatividad permanente en todo lo que hacen las instituciones. La creatividad permanente es posible plasmarlo en los recursos, en las actividades, en las funciones, en los procesos, en todo.

Si no se crea no se mejora y por tanto no se cumplen las metas, objetivos y misión institucional en las mejores condiciones.

Una institución debe crear cada día, cada instante, en cada ocasión; y lo hace para mejorar lo que es, lo que tiene, lo que viene logrando”.

Para Hernández (2014, p. 43), la mejora continua institucional:

“Es sinónimo de innovación permanente, es cambio, es arreglar lo que está mal, es cambiar lo que no ayuda, es encaminarse al logro con lo que se tiene. Es hacer las cosas con cambios permanentes.

La innovación se puede dar en los directivos, funcionarios, trabajadores, en todos.

La innovación puede darse en la logística, en las compras y gastos, en las entradas, almacenamiento, cuidados, entregas y más.

La innovación puede darse en las finanzas tomando mejores decisiones de financiamiento y conjuntamente con decisiones de inversión, en la rentabilidad de las empresas, en todo”.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION**

### **2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

El innovador sistema de control interno influye favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

### **2.4.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- 1) La sinergia de componentes del innovador sistema de control interno incide positivamente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
  
- 2) El desarrollo del innovador sistema de control interno facilita en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
  
- 3) La evaluación del innovador sistema de control interno influye convenientemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
  
- 4) La retroalimentación del innovador sistema de control interno intercede favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

## **CAPÍTULO III:**

### **MÉTODO**

#### **3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por su tipo, este trabajo es una investigación aplicada, es decir para concretarse en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral

#### **3.2.NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Por su nivel esta investigación se configura como descriptiva, explicativa y correlacional siempre referido al Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral

#### **3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos que se han aplicado en este trabajo son varios, pudiendo destacarse estadístico,, histórico y el estadístico; siempre relacionados con el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral

#### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1) El diseño no experimental que se ha considerado se define como la investigación académica que se llevó a cabo sin manipular el innovador sistema de control interno y la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 2) En este diseño de investigación académica se ha tenido la oportunidad de observar el innovador sistema de control interno y la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral; tal

y como se dieron en su contexto natural, después de lo cual se analizó y obtuvo resultados.

### **3.5. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La estrategia de prueba de hipótesis que se ha aplicado es la correlación de Spearman.



### 3.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  X. Innovador sistema de control interno institucional	X.1. Sinergia de componentes del sistema de control interno institucional.
	X.2. Desarrollo del sistema de control interno institucional.
	X.3. Evaluación del sistema de control interno institucional.
	X.4. Retroalimentación del sistema de control interno institucional
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Y. Gestión institucional eficiente y eficaz	Y.1. Eficiencia institucional académica.
	Y.2. Eficacia institucional académica.
	Y.3. Economía institucional académica.
	Y.4. Mejora continua institucional académica.
<b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b>  Z. Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.	

Fuente: Diseño propio

**TABLA DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES, INDICADORES E  
ÍNDICES DE LA INVESTIGACIÓN.**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍNDICES</b>	<b>RELACIÓN</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  X. Innovador sistema de control interno institucional	X.1. Sinergia de componentes del sistema de control interno institucional.	Grado de sinergia de los componentes del sistema de control interno institucional	X- Y- Z  X.1., Y., Z  X.2. , Y., Z  X.3., Y., Z  X.4., Y., Z
	X.2. Desarrollo del sistema de control interno institucional.	Grado de desarrollo del Sistema de control interno institucional	
	X.3. Evaluación del sistema de control interno institucional.	Grado de evaluación del Sistema de control interno institucional	
	X.4. Retroalimentación del sistema de control interno institucional	Grado de retroalimentación del sistema de control interno institucional	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Y. Gestión institucional eficiente y eficaz	Y.1. Eficiencia institucional académica.	Grado de economía y eficiencia institucional académica	
	Y.2. Eficacia institucional académica	Grado de eficacia institucional. académica	
	Y.3. Economía institucional académica	Grado de economía institucional académica	
	Y.4. Mejora continua institucional académica	Grado de mejora continua institucional académica	
<b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b> Z. Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.			

Fuente: Diseño propio

### 3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población estuvo conformada por 135 personas de la comunidad del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

NR	PARTICIPANTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Directivos y funcionarios	10	7.35%
2	Personal administrativo	17	12.50%
3	Personal docente	58	42.65%
4	Delegados de los alumnos	34	25.74%
5	Egresados	16	11.76%
	<b>TOTALES</b>	<b>135</b>	<b>100.00%</b>

Fuete: Comunidad del ISTP-José Santos Chocano.

### 3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra estuvo conformada por 100 personas de la comunidad del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:**

NR	PARTICIPANTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Directivos y funcionarios	07	7.35%
2	Personal administrativo	13	12.50%
3	Personal docente	42	42.65%
4	Delegados de los alumnos	26	25.74%
5	Egresados	12	11.76%
	<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

Fuete: Comunidad del ISTP-José Santos Chocano.

**UNIDADES DE ANÁLISIS:**

Las unidades de análisis son las siguientes”

- ❖ Innovador sistema de control interno institucional.
- ❖ Gestión institucional eficiente y eficaz.
- ❖ Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

### **3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.9.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos que se han utilizado han permitido tener a disposición toda la información necesaria para concretar el trabajo de investigación en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

#### **3.9.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Los instrumentos de recolección de datos han sido los medios o recursos que se han utilizado para tener disponible la información del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

#### **3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Las técnicas de procesamiento de datos han permitido trabajar la data de las variables del trabajo de investigación, también la data de los indicadores y siempre relacionados con el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

#### **3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

La información fue analizada con sofisticadas técnicas en algunos casos y en otra con técnicas tan simples y comunes siempre sobre las variables e indicadores del trabajo de investigación académica realizada en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

## CAPITULO IV:

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Este proceso ha partido de dos tipos de hipótesis como las siguientes:

##### **Hipótesis nula:**

**H0:** El innovador sistema de control interno **NO** influye favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

En cambio la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### **Hipótesis Alternativa:**

**H1:** El innovador sistema de control interno influye favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

### 1) ESTADÍSTICOS OBTENIDOS

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

<b>ESTADÍSTICOS</b>		<b>INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL</b>	<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ</b>
Muestra	Válidos	100	100
	Perdidos	000	000
Media		82.56	82.23
Desviación típica.		4.28	4.12

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

La media y la desviación típica que se han obtenido para ambas variables son adecuadas, favorecen el modelo de investigación desarrollado en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

## 2) CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

<b>VARIABLES INDEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES ESTADÍSTICOS</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ</b>
<b>INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL</b>	Correlación de Spearman	<b>82.45%</b>
	Sig. (bilateral)	<b>3.72%</b>
	Muestra	100

Fuente: Encuesta realizada

### **ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:**

La correlación de Spearman es buena y por tanto favorece el modelo de investigación que se ha desarrollado.

Lo mismo sucede con el grado de significancia (Sig) que es un valor menor al 5% que es el margen de error tomado como estándar en el trabajo.

Estos resultados han sido obtenidos del trabajo de campo realizado en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.



### 3) REGRESIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE REGRESIÓN DE LA INVESTIGACION:**

Modelo	Coficiente de Correlación (R)	Coficiente de Determinación Lineal (R <sup>2</sup> )	Coficiente de correlación lineal corregido (R <sup>2</sup> Corregido)	Error típ. de la estimación
1	82.45%	81.10%	75.72%	2.92%

Fuente: Encuesta realizada.

#### ANÁLISIS DE LA TABLA DE REGRESIÓN:

En esta tabla se reitera el valor de la correlación de las variables que han sido medidos anteriormente.

Luego un valor central es el coeficiente de determinación lineal o más comúnmente conocido como “R” cuadrado que en este caso es 81.10%, lo que indica el efecto de la variable dependiente en ese porcentaje sobre la variable dependiente.

El Coeficiente de correlación lineal corregido conocido como como “R” cuadrado corregido es un valor del “R” cuadrado ajustado

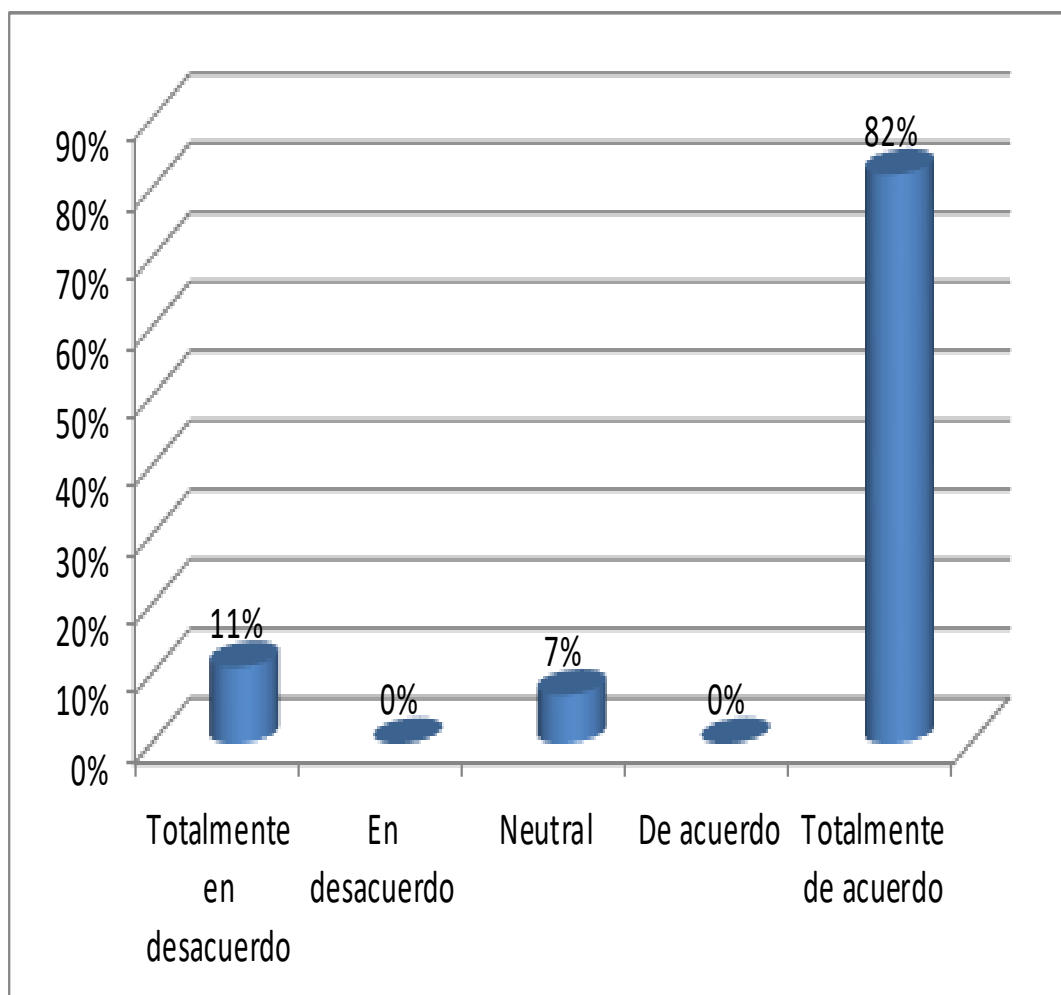
Por último el valor del error de estimación de 2.92% es la desviación de los valores en relación al valor de “R” cuadrado.

Todos los valores son razonables, favorecen el modelo y reflejan la información del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de Huaral.

## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**Figura 1:**

El innovador sistema de control interno contiene una filosofía, políticas, objetivos, estrategias y acciones



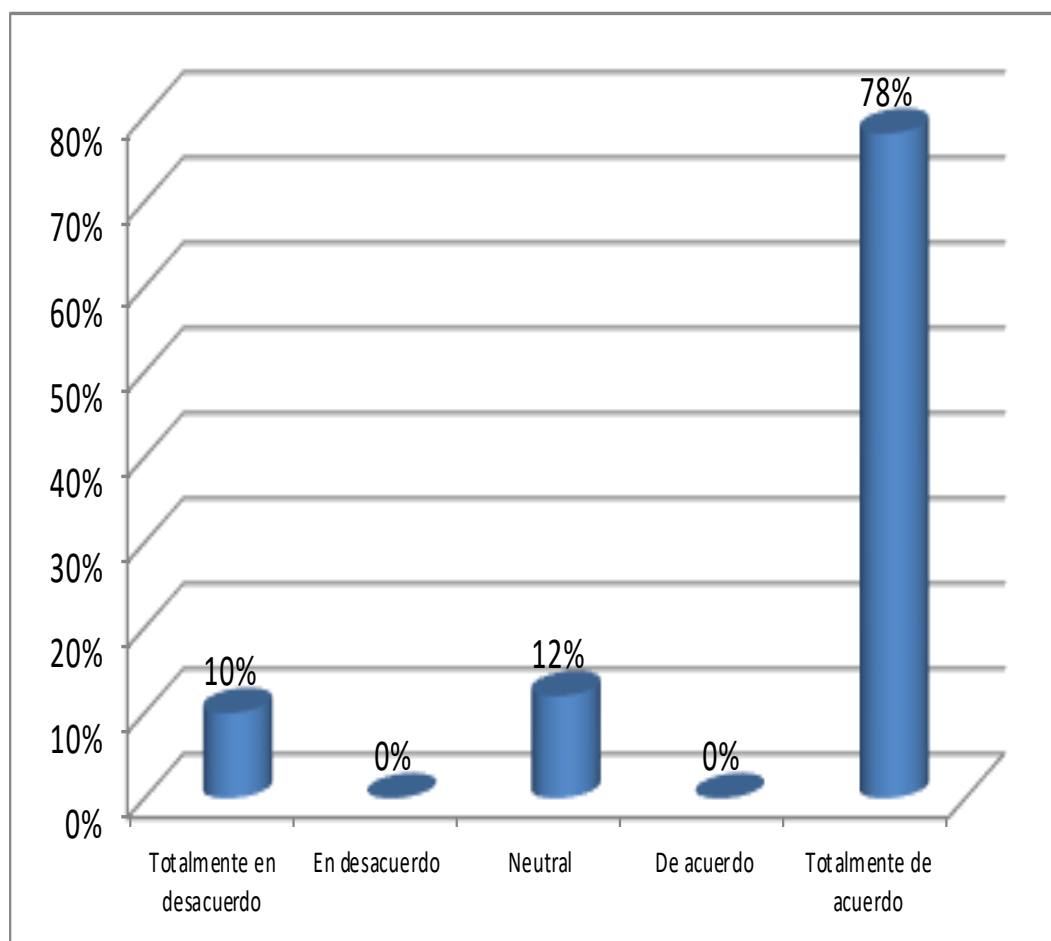
Fuente: Encuesta realizada

### **INTERPRETACIÓN:**

El 82% de los encuestados aceptan en grado significativo que el innovador sistema de control interno contiene una filosofía, políticas, objetivos, estrategias y acciones para los recursos y actividades del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 2:**

Es objeto del innovador sistema de control interno propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control.



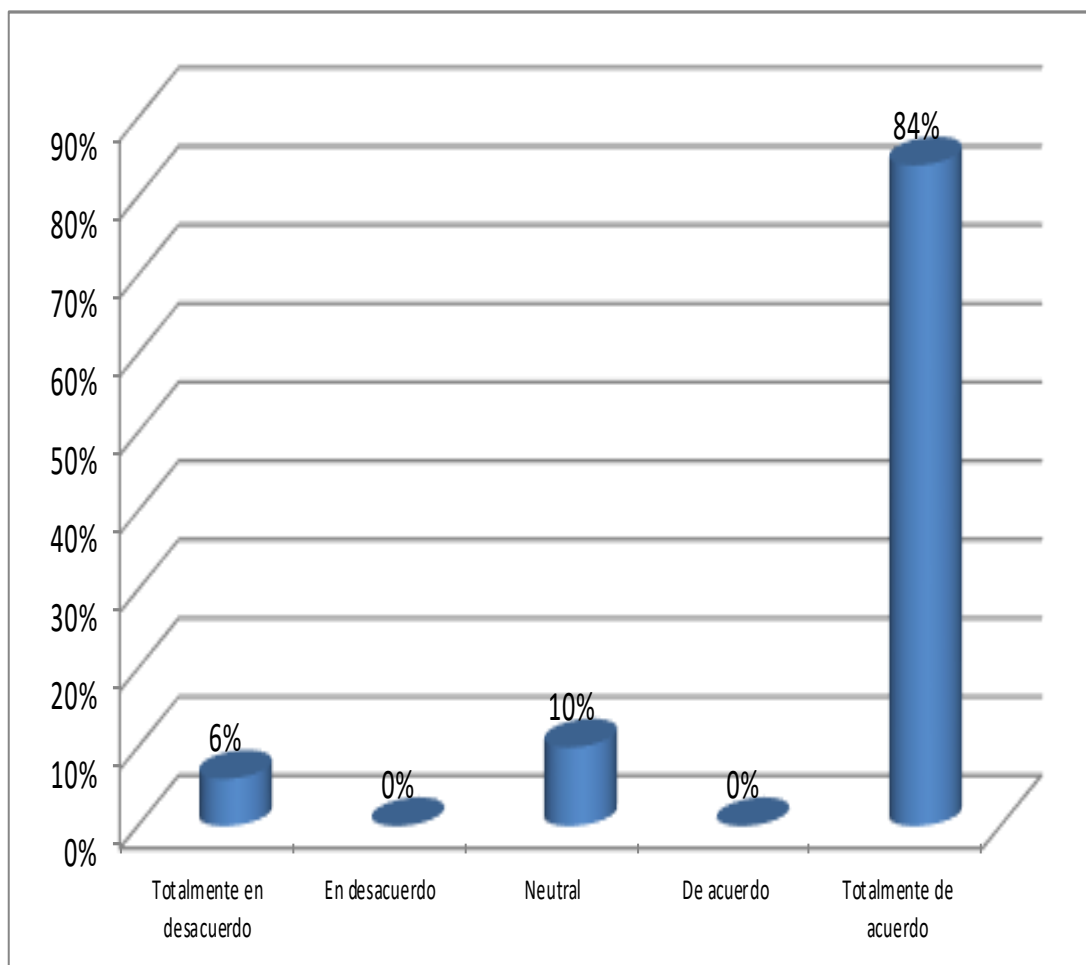
Fuente: Encuesta realizada

### **INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados aceptan en grado significativo que es objeto del innovador sistema de control interno propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos.

**Figura 3:**

La sinergia es la forma como armonizan los componentes del sistema de control interno.



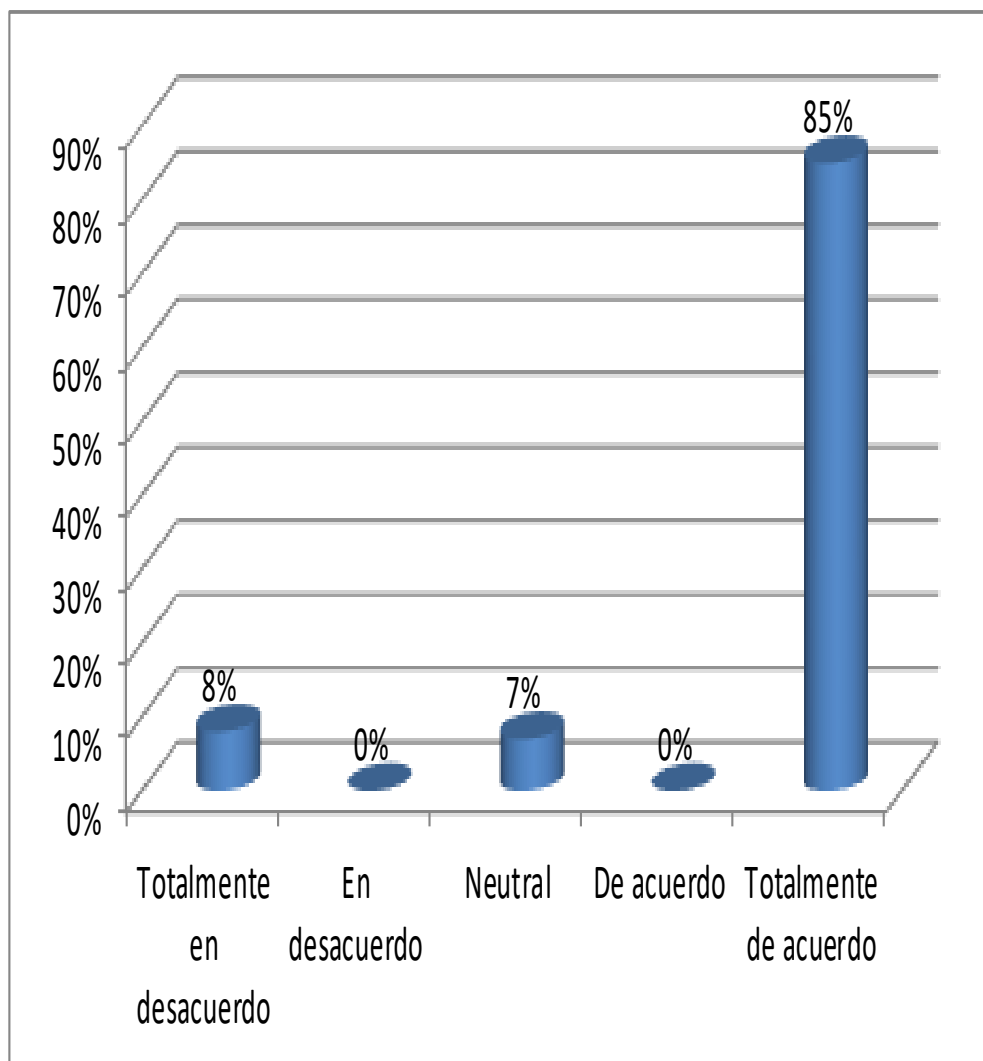
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 84% de los encuestados aceptan en grado significativo que la sinergia o armonía que debe primar en el sistema de control interno es la forma como se unen, se juntan, los componentes del sistema de control interno para cumplir sus objetivos en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 4:**

La sinergia de los componentes del sistema de control interno ayuda a lograr una gestión eficiente y eficaz.



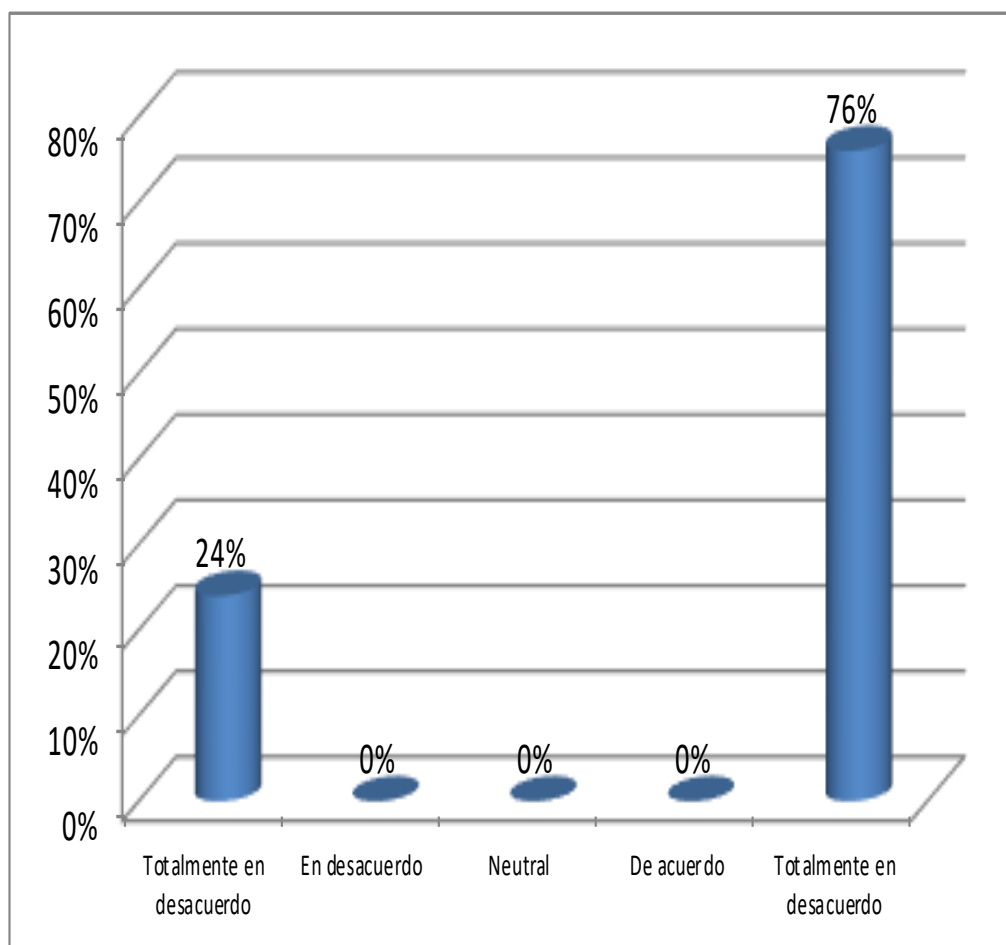
Fuente: Encuesta realizada

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 85% de los encuestados aceptan en grado significativo que la sinergia o armonía de los componentes del sistema de control interno institucional ayuda a lograr una gestión eficiente y eficaz en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 5:**

El desarrollo del sistema de control interno se concreta mediante las actividades de control.



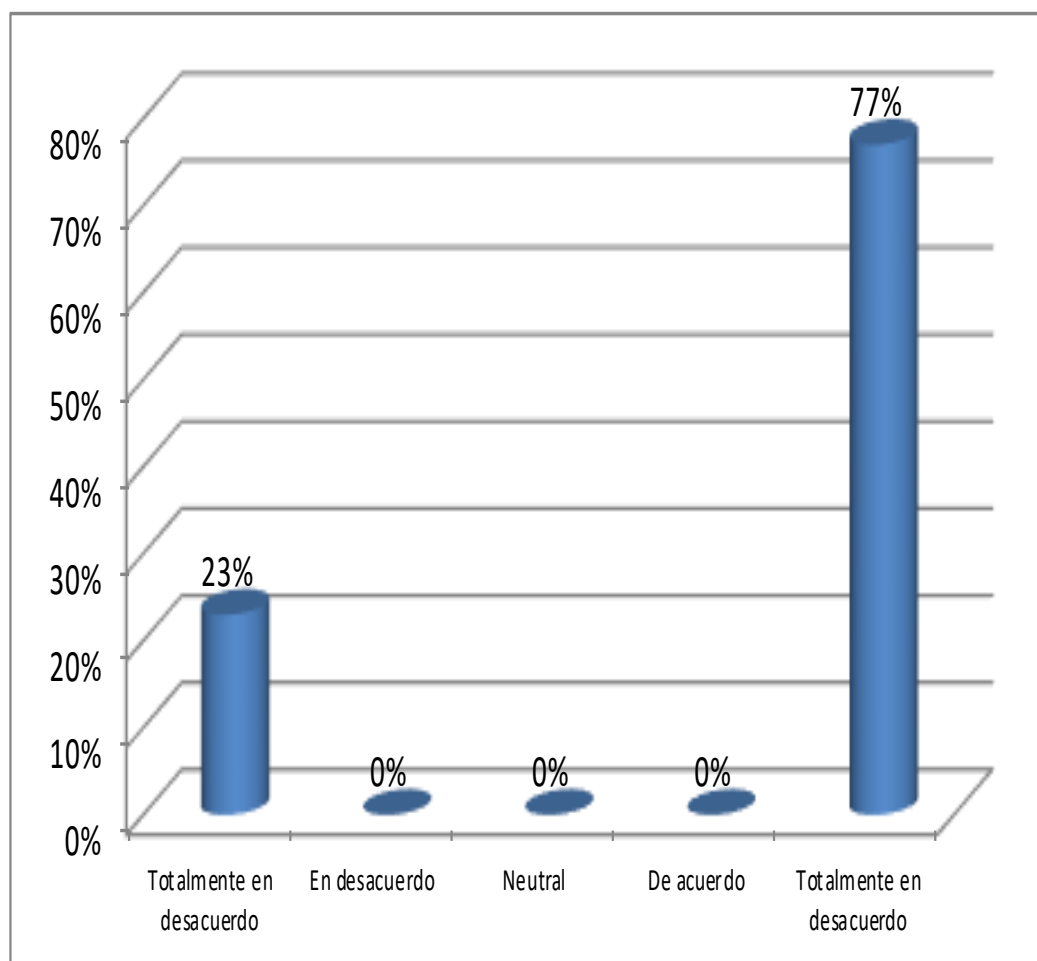
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 76% de los encuestados aceptan en grado significativo que el desarrollo del sistema de control interno institucional se concreta mediante las actividades, acciones o procedimientos de control para tener información de los recursos, actividades, procesos y funciones del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 6:**

El desarrollo del sistema de control interno requiere la participación activa de la dirección.



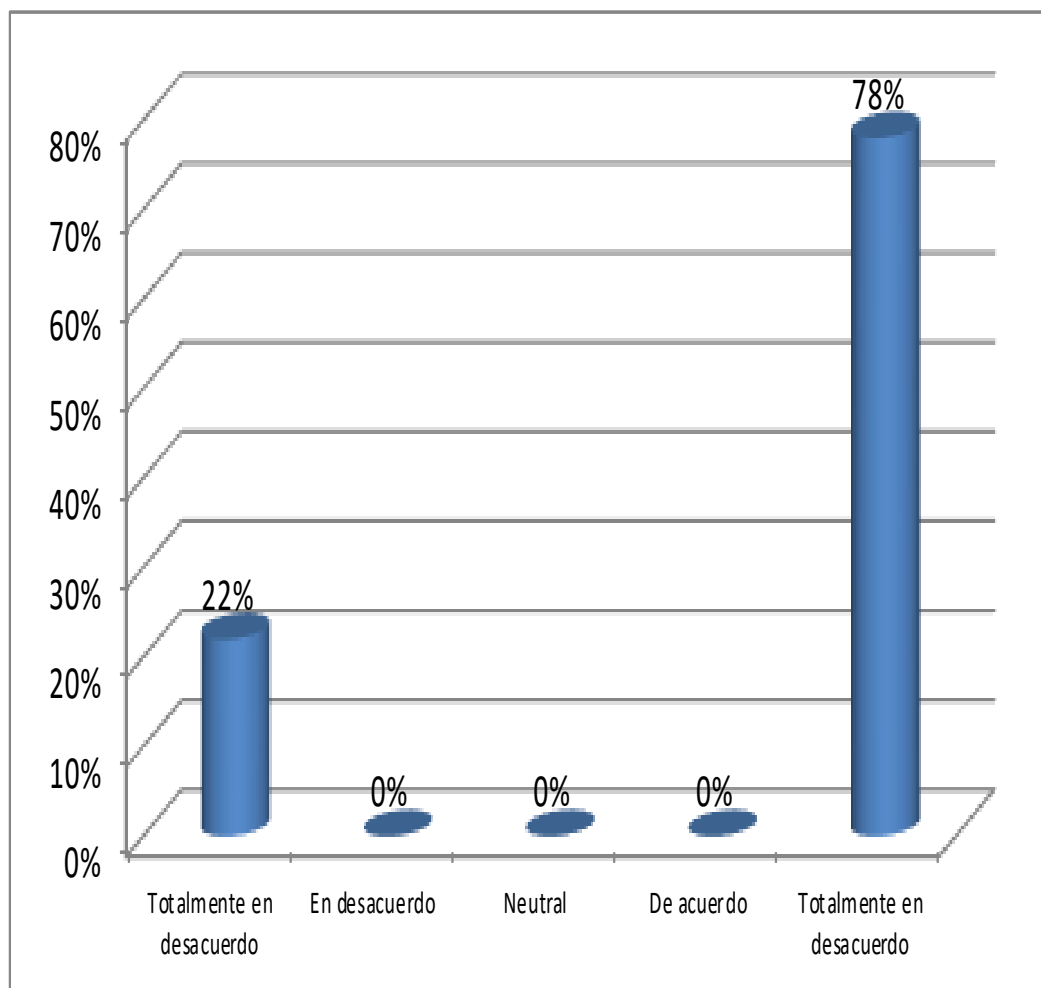
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 77% de los encuestados acepta en grado significativo que el desarrollo del sistema de control interno requiere la participación activa de la dirección y todo el personal del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 7:**

La evaluación del sistema de control interno es el examen.



Fuente: Encuesta realizada.

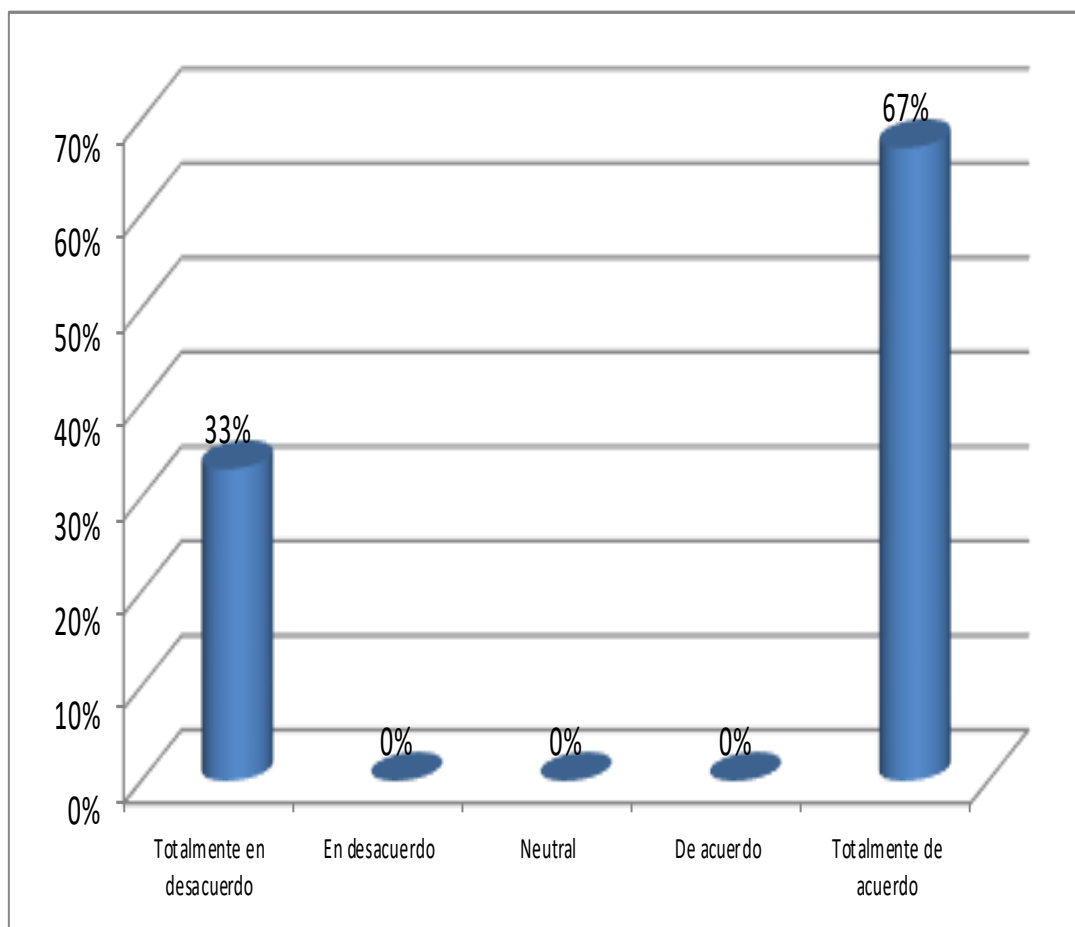
### **INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados aceptan en grado significativo que la evaluación o examen del sistema de control interno institucional es un conjunto de mecanismos para recabar del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.



**Figura 8:**

La evaluación del sistema de control interno se realiza mediante métodos.



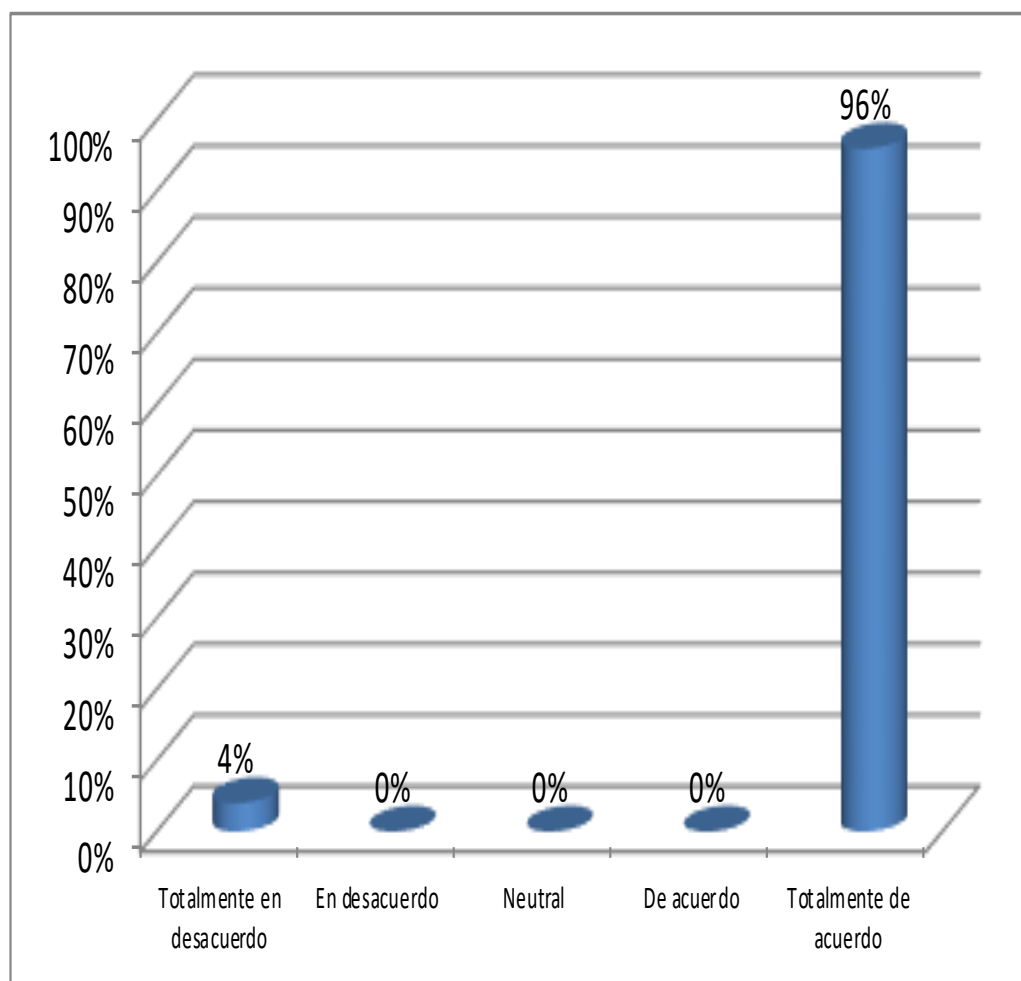
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 67% de los encuestados aceptan en grado significativo que la evaluación o examen del sistema de control interno internacional se realiza mediante métodos, tales como el cuestionario de evaluación, el narrativo y los flujogramas del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 9:**

La retroalimentación es la realización de un conjunto de acciones.



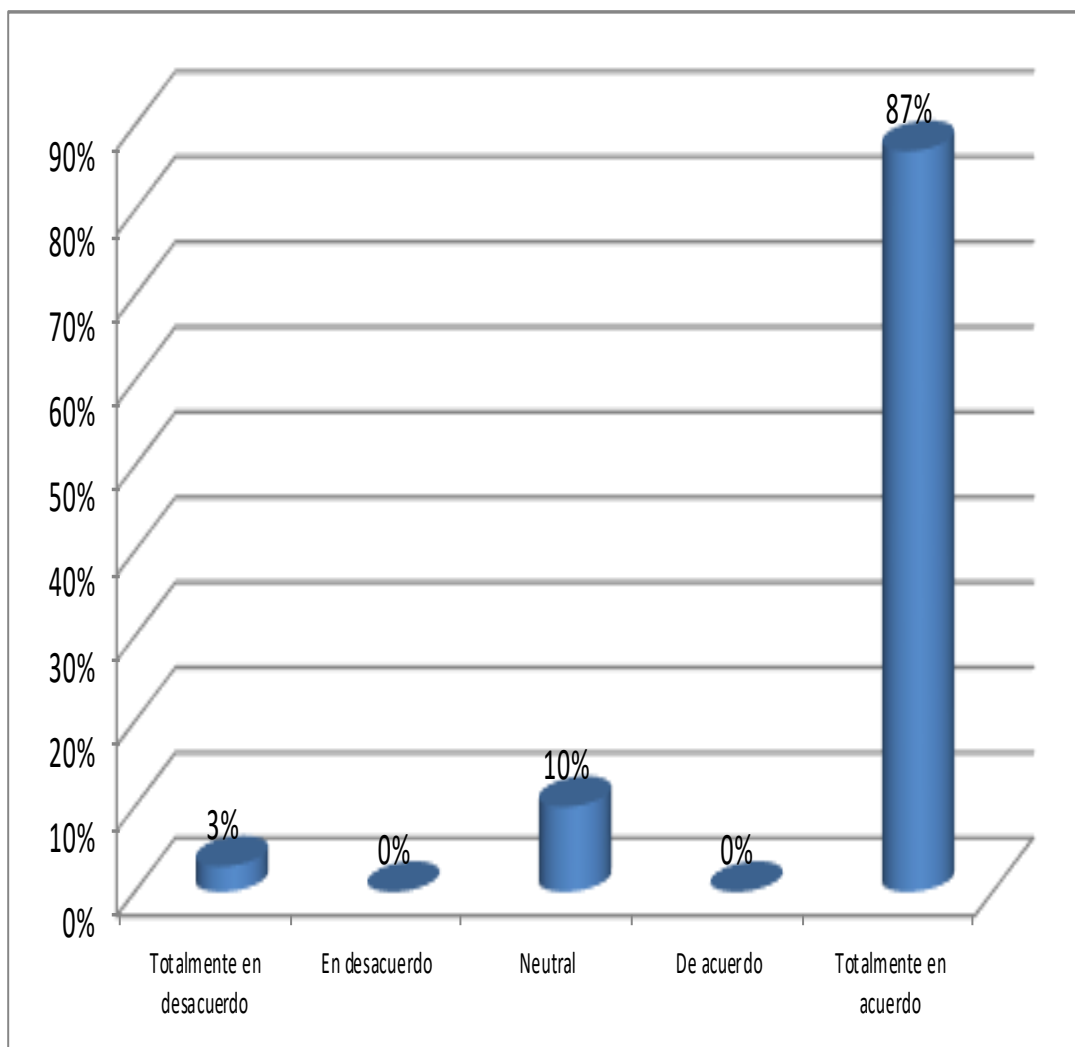
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 96% de los encuestados aceptan en grado significativo que la retroalimentación o reajuste es la realización de un conjunto de acciones para mejorar el control interno institucional del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 10:**

La retroalimentación es una buena herramienta para el control y la gestión eficiente y eficaz.



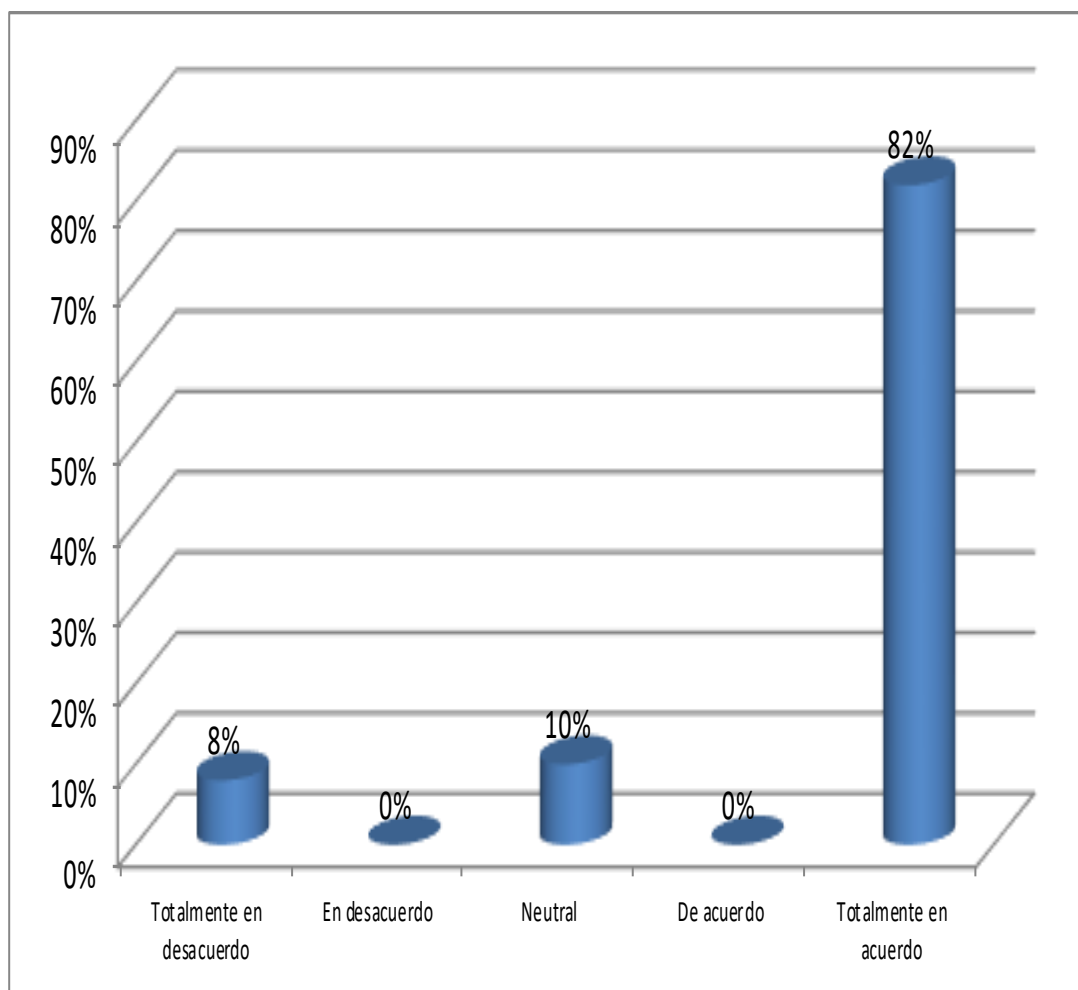
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 87% de los encuestados aceptan en grado significativo que la retroalimentación es una herramienta eficiente y afectiva para el buen control institucional y la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 11:**

La gestión institucional eficiente y eficaz es aquella que racionaliza.



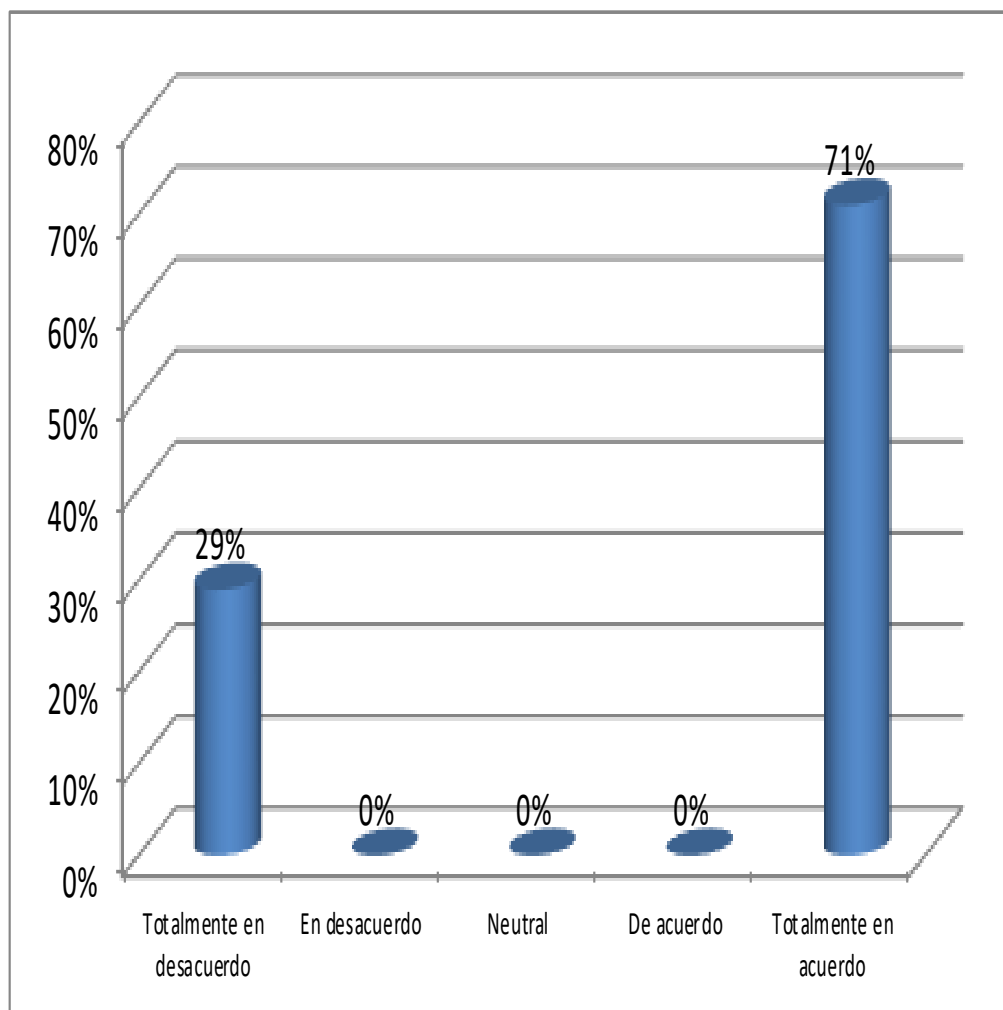
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 82% de los encuestados aceptan en grado significativo que la gestión institucional eficiente y eficaz es aquella que racionaliza y aprovecha mejor los recursos y logra las metas y objetivos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 12:**

La gestión institucional eficiente y eficaz comprende varias fases



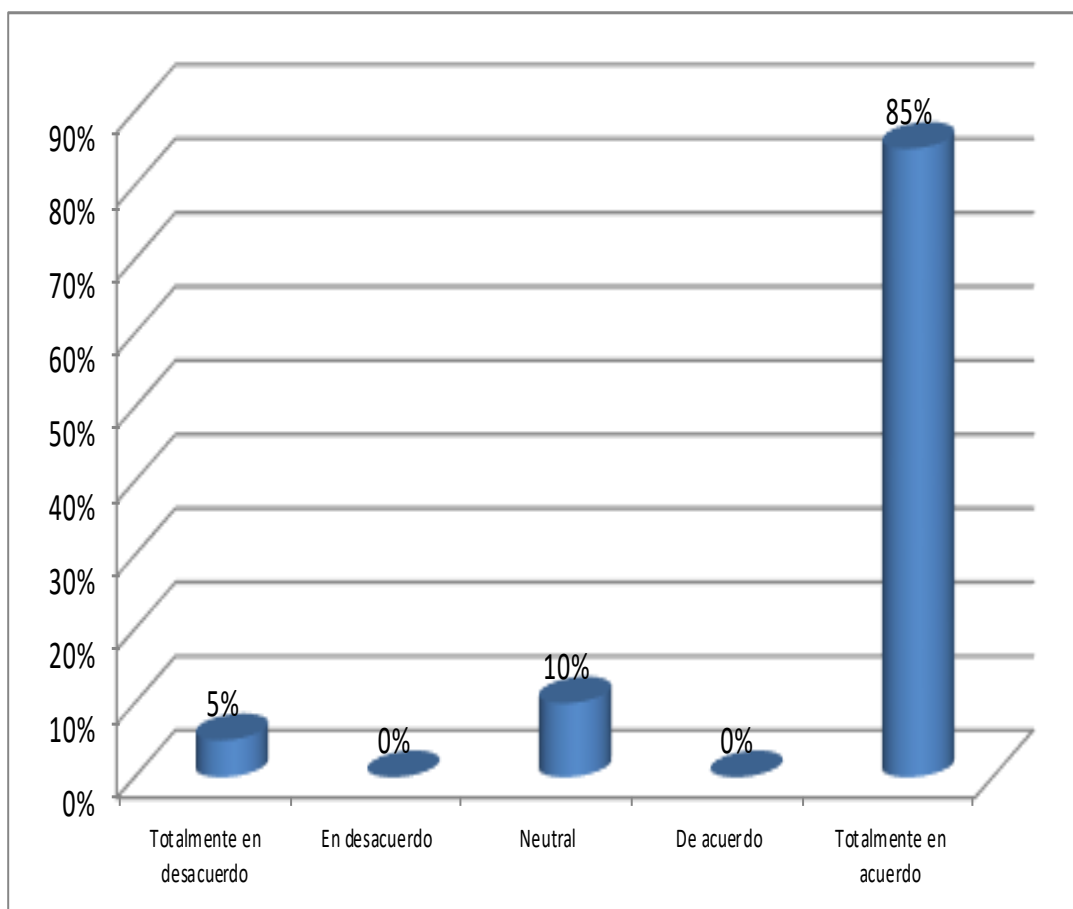
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 71% de los encuestados aceptan en grado significativo que la gestión institucional eficiente y eficaz comprende la planeación, organización, dirección y control llevados a cabo de la mejor forma en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 13:**

La eficiencia institucional está referida a la racionalización.



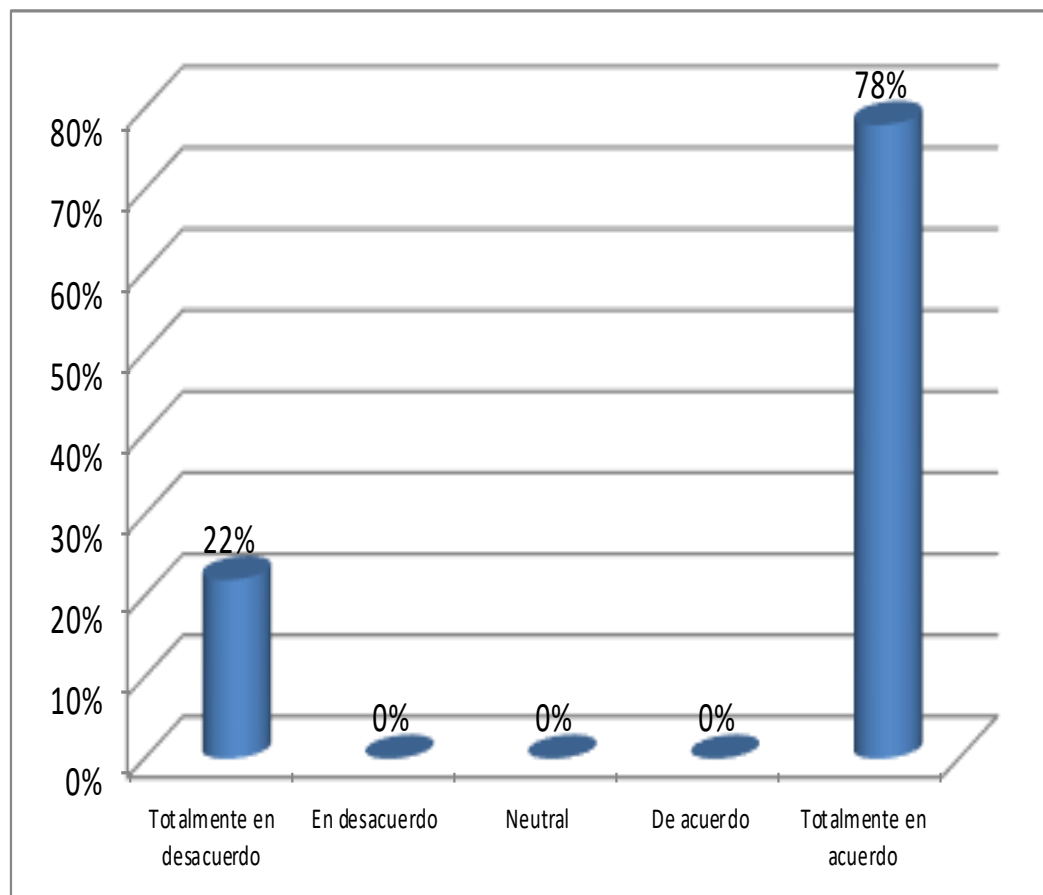
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 85% de los encuestados aceptan en grado significativo que la eficiencia institucional está referida a la racionalización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 14:**

La eficiencia institucional comprende el mayor aprovechamiento posible de los recursos.



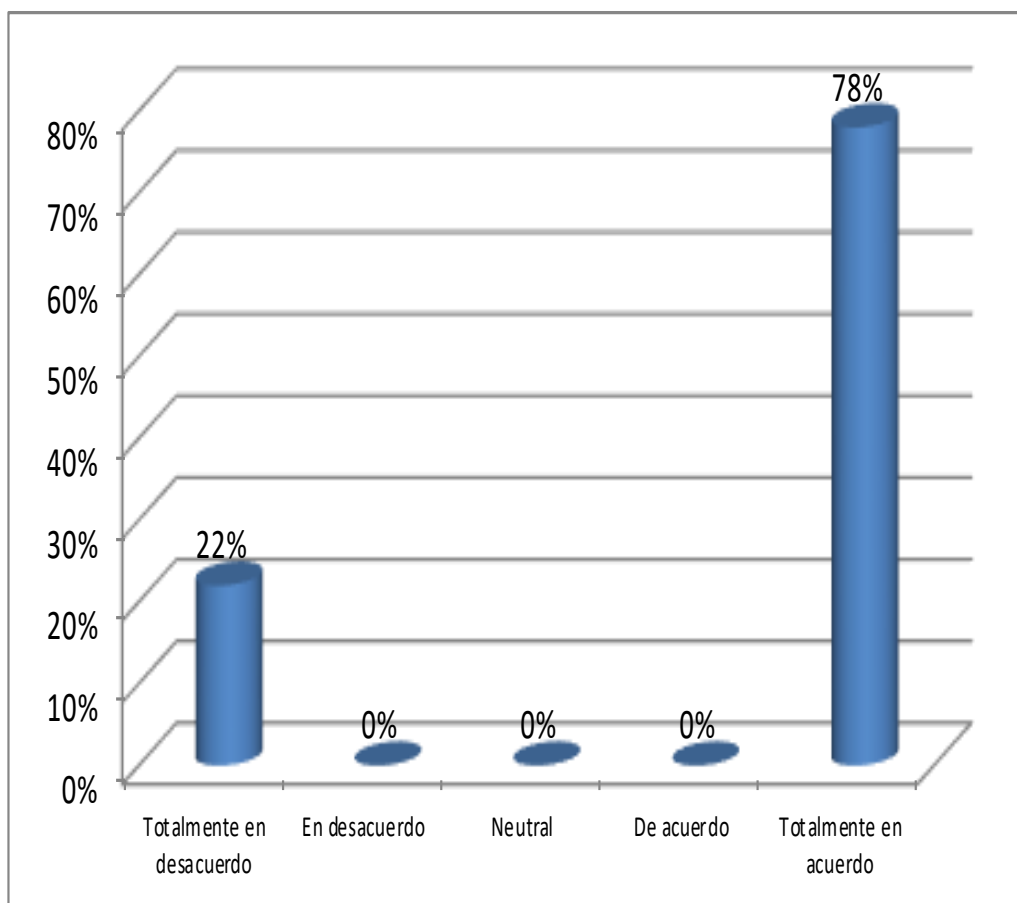
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados aceptan en grado significativo que la eficiencia institucional comprende el mayor aprovechamiento posible de los recursos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 15:**

La eficacia institucional se refiere a lograr las metas y objetivos.



Fuente: Encuesta realizada.

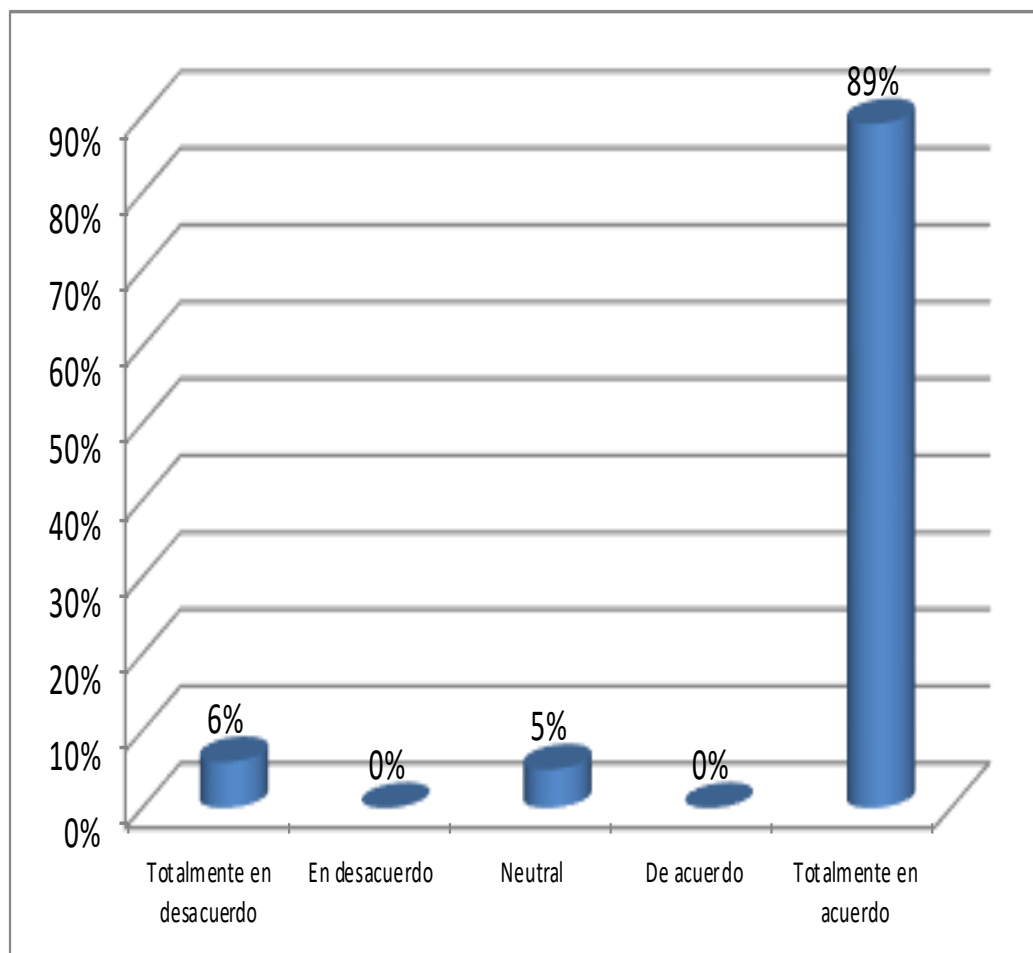
### **INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados aceptan en grado significativo que la eficacia institucional se refiere a lograr las metas y objetivos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.



**Figura 16:**

La eficacia institucional se refiere a lograr la misión.



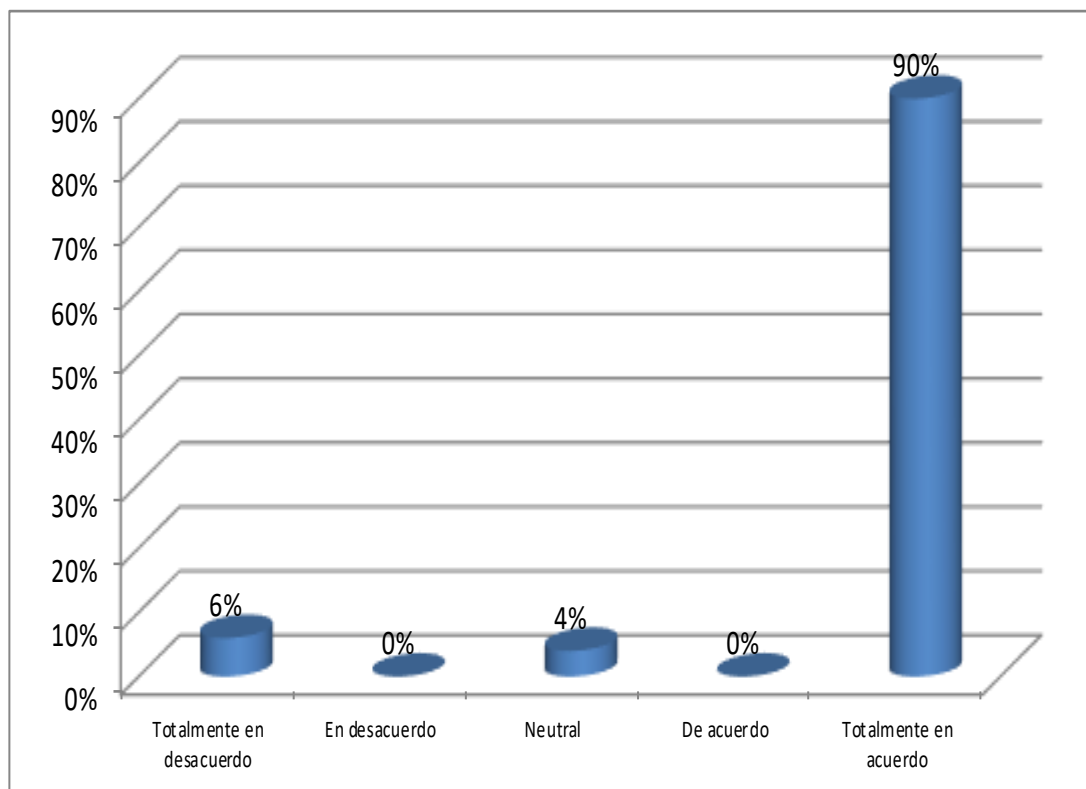
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 89% de los encuestados aceptan en grado significativo que la eficacia institucional se refiere a lograr la misión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 17:**

La economía institucional comprende los contratos a bajos costos.



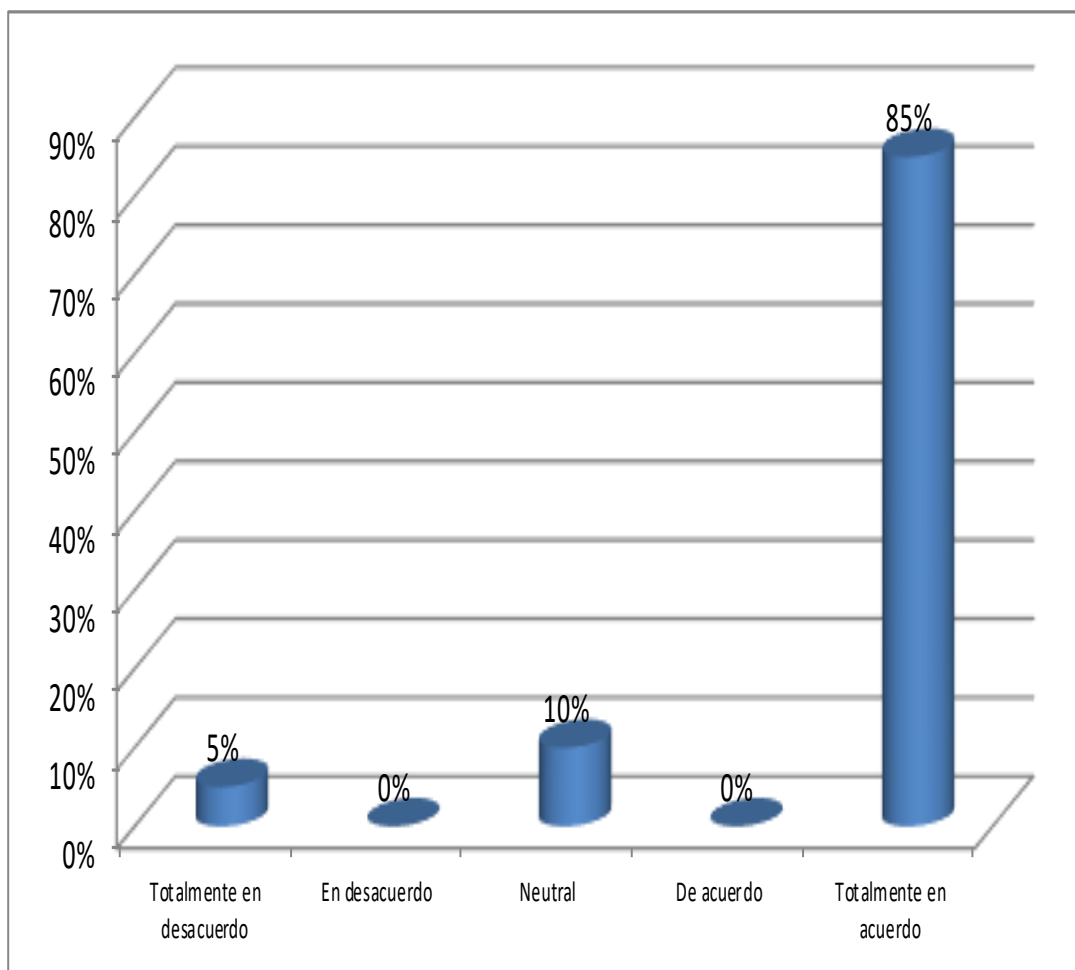
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 90% de los encuestados aceptan en grado significativo que la economía institucional comprende los contratos a bajos costos y la obtención de los mayores beneficios para el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Figura 18:

La economía institucional es posible con un buen control interno.



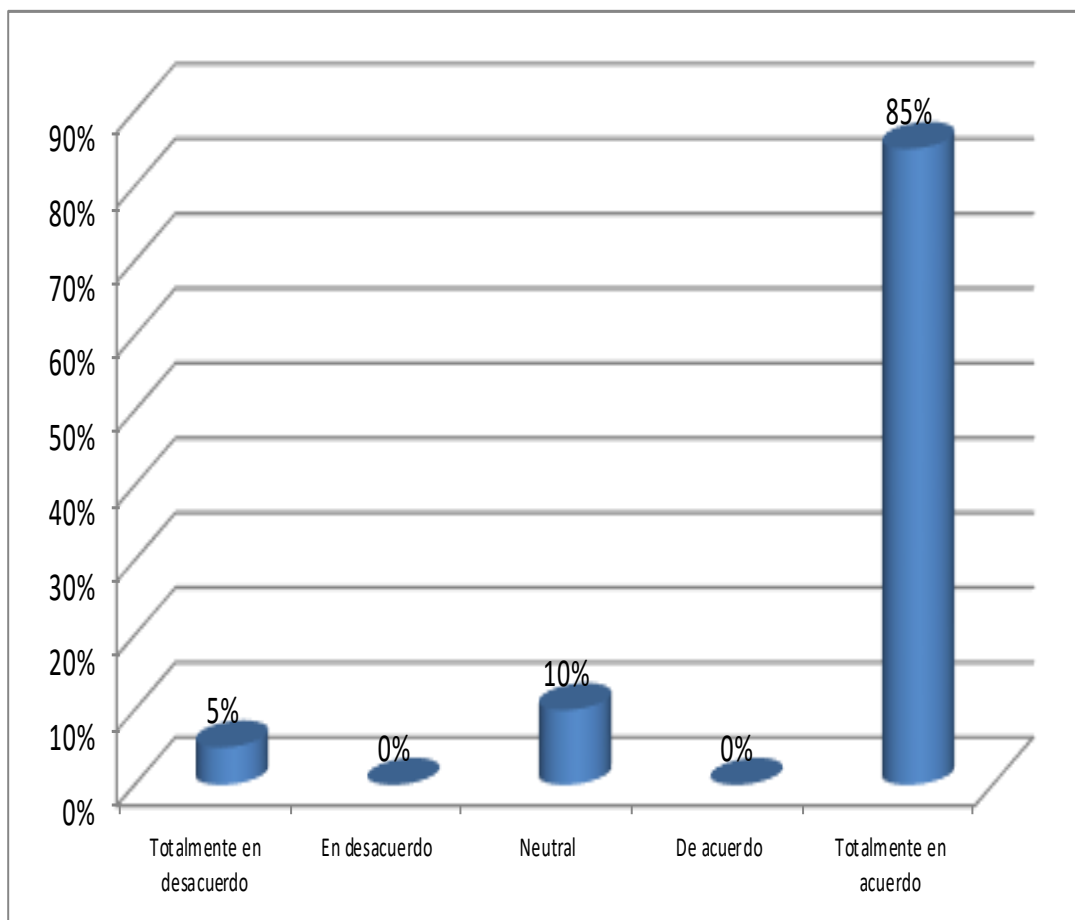
Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

El 85% de los encuestados aceptan en grado significativo que la economía institucional es posible con un buen control interno lo cual repercute en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 19:**

La mejor continua institucional se refiere a la creatividad en los procesos.



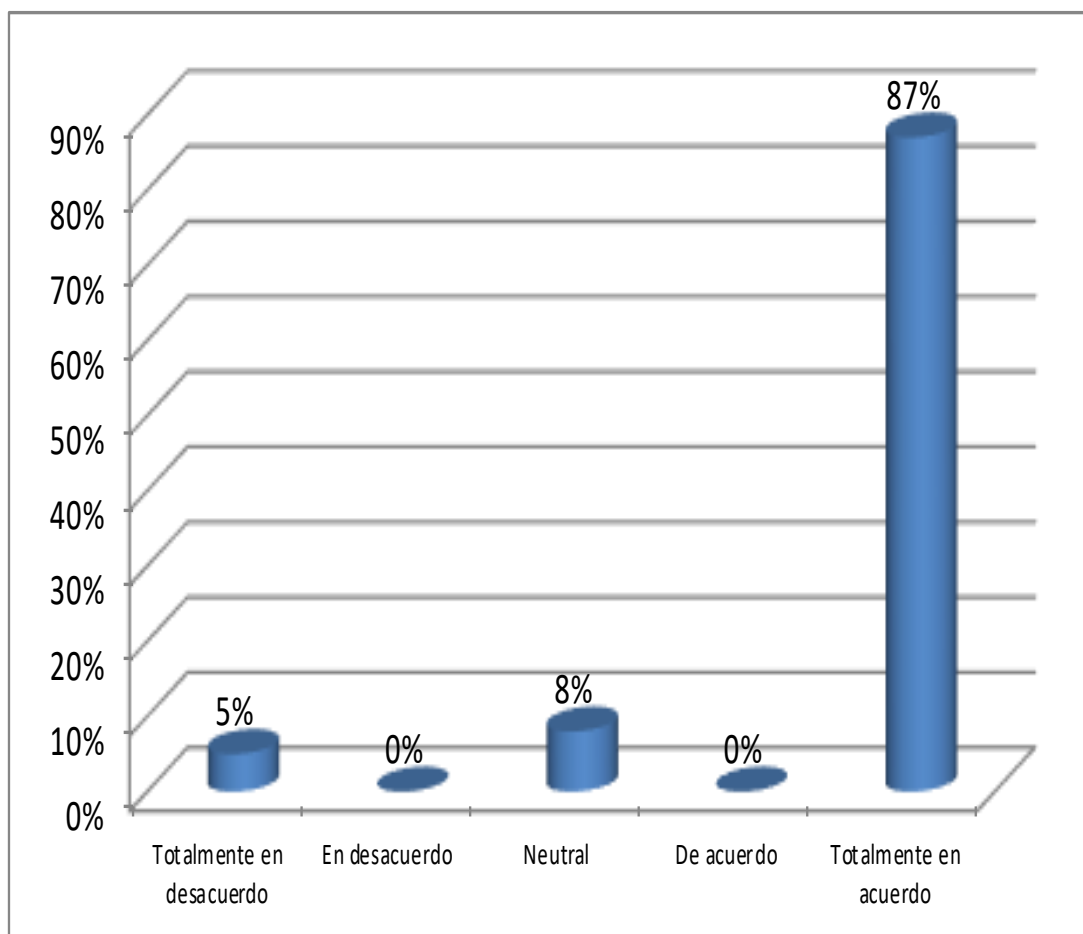
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 85% de los encuestados aceptan en grado significativo que la mejor continua institucional se refiere a la creatividad en los procesos y procedimientos de la gestión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

**Figura 20:**

La mejora continua institucional se refiere a la innovación permanente.



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

El 87% de los encuestados aceptan en grado significativo que la mejora continua institucional se refiere a la innovación permanente en los recursos y actividades del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral

## CAPITULO V:

### DISCUSIÓN

#### 5.1.DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La discusión ha permitido confrontar los resultados de este trabajo con los resultados de otros investigadores, de los cual se presenta los dos principales resultados discutidos:

- 1) El 82% de los encuestados aceptan en grado significativo que el innovador sistema de control interno contiene una filosofía, políticas, objetivos, estrategias y acciones para los recursos y actividades del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Este resultado es similar al 82% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Fernández, A. (2014). Implementación y funcionamiento integral del sistema de control interno para asegurar una gestión eficiente. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres. Lima.

El resultado obtenido para la variable independiente de este trabajo como el resultado del investigador indicado presentan valores altos lo que favorece el trabajo desarrollado.

- 2) El 82% de los encuestados aceptan en grado significativo que la gestión institucional eficiente y eficaz es aquella que racionaliza y aprovecha mejor los recursos y logra las metas y objetivos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Este resultado es similar al 84% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Gonzáles, K. (2014). Economía, eficiencia y efectividad para lograr la misión empresarial. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Martín de Porres. Lima.

El resultado obtenido para la variable dependiente de este trabajo como el resultado del investigador indicado presentan valores altos lo que favorece el trabajo desarrollado.

## 5.2. CONCLUSIONES

- 1) Se ha determinado que el innovador sistema de control interno institucional podrá influir favorablemente y en forma efectiva en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral; mediante la sinergia de componentes; desarrollo; evaluación y retroalimentación del innovador sistema de control interno.
- 2) Se ha establecido que la sinergia de componentes del innovador sistema de control interno institucional podrá incidir positivamente y en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 3) Se ha estipulado que el desarrollo del innovador sistema de control interno institucional podrá facilitar en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 4) Se ha determinado que la evaluación del innovador sistema de control interno podrá influir convenientemente y en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.
- 5) Se ha establecido que la retroalimentación del innovador sistema de control interno institucional podrá interceder favorablemente y en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.



### 5.3. RECOMENDACIONES

- 1) Se solicita tener en cuenta que el innovador sistema de control interno influye favorablemente en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral. Por tanto los promotores y directivos de la entidad deberían promocionar el innovador sistema de control interno para sus recursos, actividades y procesos institucionales.
- 2) Se solicita tener en cuenta que la sinergia de componentes del innovador sistema de control interno incide positivamente en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral. Por tanto los directivos de la entidad deben implementar los componentes y hacer que funcionen armónicamente.
- 3) Se solicita tener en cuenta que el desarrollo del innovador sistema de control interno facilita en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral. Por tanto los directivos de la entidad deberían hacer que todo el personal se involucre en el control institucional.
- 4) Se solicita tener en cuenta que la evaluación del innovador sistema de control interno influye convenientemente y en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral. Por tanto los directivos deben disponer la revisión del sistema para verificar cómo funciona el sistema.

- 5) Se solicita tener en cuenta que la retroalimentación del innovador sistema de control interno intercede favorablemente y en grado significativo en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral. Por tanto los directivos deben disponer la retroalimentación periódica del sistema para que contribuya con la gestión eficiente y eficaz de la entidad.

#### 5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcántara, A. (2013). *Mejora continua*. Bogotá: Editorial Norma.

Andrade, S. (2013). *Planificación de Desarrollo*. Lima: Editorial Rodhas.

Argandoña, L. (2013). *Control interno*. Buenos Aires: Editorial Ariel

Bringas, J. (2015). *Control interno empresarial*. Bogotá: Editorial Norma

Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana SA.

Congreso de la República (2 de noviembre del 2016). *Nueva Ley N° 30512- Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>

Hernández, D. (2014). *Desarrollo empresarial*. Lima. Microconsult.

Hernández, D. (2016). *Evaluación del sistema de control interno y la auditoría financiera*. Lima: Microconsult.

Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (20 de Setiembre del 2017). *Principales aspectos del ISTP-JSCH*. Recuperado de: [https://hualar.infoisinfo.com.pe/ficha/instituto\\_superior\\_tecnologico\\_privado\\_jose\\_santos\\_chocano/298547](https://hualar.infoisinfo.com.pe/ficha/instituto_superior_tecnologico_privado_jose_santos_chocano/298547)

Jones, G. y George, G. (2015). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill

Koontz, H. & O'Donnell, C. (2013) *Administración Moderna*. México: Litográfica Ingramex S.A.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). *Elementos de administración-Un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

- Pilataxi, C. (2015). *Control interno y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Bilingüe de la ciudad de Ambato*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato-Ecuador.
- Ramírez, O. (2013). *Epistemología*. Bogotá: Editorial Norma.
- Retamozo, J. (2013). *Control interno*. Lima: Pacífico Editores.
- Scott, A. (2014). *Planificación estratégica*. México. Mc Graw Hill.
- Sotomayor, A. (2015). *Auditoría administrativa*. Proceso y aplicación. México: Mc Graw Hill.
- Steiner, W. (2013). *Efectividad empresarial*. México: Editorial Continental.
- Stoner, F. (2013). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Terry, G. (2013). *Economía empresarial*. México: Editorial Continental
- Vallaes, F. (2012). *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?*. (Trabajo profesional presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de: <https://www.url.edu.gt/>.
- Villajuana, P. (2013). *Administración estratégica*. México: Compañía Editorial Continental SA.

**ANEXOS:**

**ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PEROPUESTA ACTUAL”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿Cómo el innovador sistema de control interno podrá influir favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <p>1) ¿Cómo la sinergia de componentes del innovador sistema de control interno podrá incidir positivamente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?</p> <p>2) ¿Cómo el desarrollo del innovador sistema de control interno podrá facilitar la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?</p> <p>3) ¿Cómo la evaluación del innovador sistema de control interno podrá influir convenientemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?</p> <p>4) ¿Cómo la retroalimentación del innovador sistema de control interno podrá interceder favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar la forma como el innovador sistema de control interno podrá influir favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1) Establecer la manera como la sinergia de componentes del innovador sistema de control interno podrá incidir positivamente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p>2) Estipular el modo como el desarrollo del innovador sistema de control interno podrá facilitar en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p>3) Determinar la forma como la evaluación del innovador sistema de control interno podrá influir convenientemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p>4) Establecer la forma como la retroalimentación del innovador sistema de control interno podrá interceder favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b></p> <p>El innovador sistema de control interno influye favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b></p> <p>1) La sinergia de componentes del innovador sistema de control interno incide positivamente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p>2) El desarrollo del innovador sistema de control interno facilita en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p>3) La evaluación del innovador sistema de control interno influye convenientemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p> <p>4) La retroalimentación del innovador sistema de control interno intercede favorablemente en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>X. INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X.1. Sinergia de componentes del sistema de control interno</p> <p>X.2. Desarrollo del sistema de control interno</p> <p>X.3. Evaluación del sistema de control interno</p> <p>X.4. Retroalimentación del sistema de control interno</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Y.1. Eficiencia institucional</p> <p>Y.2. Eficacia institucional</p> <p>Y.3. Economía institucional</p> <p>Y.4. Mejora continua institucional</p> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b></p> <p><b>Z. Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 136 personas</p> <p>La muestra estuvo conformada por 100 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

## **ANEXO No. 2:**

### **INSTRUMENTO: ENCUESTA**

#### **INSTRUCCIONES GENERALES:**

Esta encuesta es personal y anónima, estuvo dirigida a personal relacionado con el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta del innovador sistema de control interno para la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral.

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA:**

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	<b>INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>					
1	¿El innovador sistema de control interno contiene una filosofía, políticas, objetivos, estrategias y acciones para los recursos y actividades del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
2	¿Es objeto del innovador sistema de control interno propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos?					
	<b>SINERGIA DE COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>					
3	¿La sinergia es la forma como armonizan los componentes del sistema de control interno para cumplir sus objetivos en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
4	¿La sinergia de los componentes del sistema de control interno ayuda a lograr una gestión eficiente y eficaz en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la					

	Provincia de Huaral?					
	<b>DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>					
5	¿El desarrollo del sistema de control interno se concreta mediante las actividades de control sobre los recursos, actividades, procesos y funciones del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
6	¿El desarrollo del sistema de control interno requiere la participación activa de la dirección y todo el personal del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
	<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>					
7	¿La evaluación del sistema de control interno es el examen que se realiza a toda la parafernalia de control del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
8	¿La evaluación del sistema de control interno se realiza mediante métodos como el cuestionario de evaluación, el narrativo y los flujogramas del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
	<b>RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>					
9	¿La retroalimentación es la realización de un conjunto de acciones para ajustar el control interno institucional del Instituto					



	Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
10	¿La retroalimentación es una buena herramienta para el control y la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
	<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ</b>					
11	¿La gestión institucional eficiente y eficaz es aquella que racionaliza y aprovecha mejor los recursos y logra las metas y objetivos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
12	¿La gestión institucional eficiente y eficaz comprende la planeación, organización, dirección y control llevados a cabo de la mejor forma en el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
	<b>EFICIENCIA INSTITUCIONAL</b>					
13	¿La eficiencia institucional está referida a la racionalización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
14	¿La eficiencia institucional comprende el mayor aprovechamiento posible de los recursos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					

	<b>EFICACIA INSTITUCIONAL</b>					
15	¿La eficacia institucional se refiere a lograr las metas y objetivos del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
16	¿La eficacia institucional se refiere a lograr la misión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
	<b>ECONOMÍA INSTITUCIONAL</b>					
17	¿La economía institucional comprende los contratos a bajos costos y la obtención de los mayores beneficios para el Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
18	¿La economía institucional es posible con un buen control interno lo cual repercute en la gestión eficiente y eficaz del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
	<b>MEJORA CONTINUA INSTITUCIONAL</b>					
19	¿La mejor continua institucional se refiere a la creatividad en los procesos y procedimientos de la gestión del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					

20	¿La mejora continua institucional se refiere a la innovación permanente en los recursos y actividades del Instituto Superior Tecnológico Privado “José Santos Chocano” de la Provincia de Huaral?					
----	---	--	--	--	--	--

**ANEXO No. 3:****VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO****DOCTOR WILLIAM CRUZ GONZALES**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL”**, mi calificación sobre un estándar del 87%, es la siguiente:

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Nota: La validación del instrumento (Cuestionario) de investigación, permite determinar la coherencia de su formulación y es presentada por disposición del Reglamento de Grados de la EUPG-UNFV.

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 87%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

EXPERTO: DOCTOR WILLIAM ENRIQUE CRUZ GONZÁLES

CELULAR: 947-645-075

DIRECCION EUPG/UNFV.

FECHA 10.02.2017

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO

### DOCTOR ROBERTO CUMPEN VIDAURRE

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL”**, mi calificación sobre un estándar del 87%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Nota: La validación del instrumento (Cuestionario) de investigación, permite determinar la coherencia de su formulación y es presentada por disposición del Reglamento de Grados de la EUPG-UNFV.

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 87%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

EXPERTO: DOCTOR ROBERTO CUMPÉN VIDAURRE

CELULAR: 999 665 823

DIRECCION EUPG/UNFV.

FECHA 15.02.2017

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO

**DOCTOR CARLOS FERNANDO MARCEL DE LA CRUZ GUEVARA**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL”**, mi calificación sobre un estándar del 87%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Nota: La validación del instrumento (Cuestionario) de investigación, permite determinar la coherencia de su formulación y es presentada por

disposición del Reglamento de Grados de la EUPG-UNFV.



Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 87%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

Confirmada la validación del instrumento.

EXPERTO: DOCTOR CARLOS FERNANDO MARCEL DE LA CRUZ  
GUEVARA

CELULAR: 983-283-631

DIRECCIÓN EUPG/UNFV.

FECHA 17.02.2017

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO

### DOCTOR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL”**, mi calificación sobre un estándar del 87%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Nota: La validación del instrumento (Cuestionario) de investigación, permite determinar la coherencia de su formulación y es presentada por disposición del Reglamento de Grados de la EUPG-UNFV.

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 87%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

Confirmada la validación del instrumento.

EXPERTO: DR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

CELULAR: 999-774-752

DIRECCIÓN EUPG/UNFV

FECHA 20/02/2017

**ANEXO No. 04:****CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH.****DETERMINADA POR EL EXPERTO ACDÉMICO****DOCTOR DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: “**INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOSÉ SANTOS CHOCANO DE LA PROVINCIA DE HUARAL, PROPUESTA ACTUAL**”, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores. Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

**DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

<b>VARIABLES</b>	<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL	82.90%	10
GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ	82.21%	10
<b>TOTAL</b>	<b>82.39%</b>	<b>20</b>

Nota. La validación corresponde al instrumento (cuestionario) de investigación.

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL el valor del coeficiente es de 82.90%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente GESTIÓN INSTITUCIONL EFICIENTE Y EFICAZ el valor del coeficiente es de 82.21%, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 82.39%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación.

Confirmada la confiabilidad del instrumento.

EXPERTO: DR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

CELULAR: 999-774-752

DIRECCIÓN EUPG/UNFV.

FECHA 20/02/2017

**ANEXO 05:****DEFINICIÓN DE TÉRMINOS****TERMINOS RELACIONADOS CON EL INNOVADOR SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL:**

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos que son establecidos y ejecutados para ayudar a asegurar que la selección de la administración de respuestas al riesgo sea llevados a cabo de manera efectiva.

**Administración estratégica:** Proceso de administración por el que la entidad prepara planes estratégicos y, después, actúa conforme a ellos.

**Conocimiento:** Mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (aprendizaje organizativo). En las organizaciones, con frecuencia queda registrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

**Controles de acceso:** Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

**Cultura de control:** Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

**Enfoque sistémico:** Enfoque por el cual el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo. Así, el sistema es un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce

nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman.

**Estructura organizacional:** Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

**Evaluación costo – beneficio:** Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

**Evaluación de desempeño:** Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador.

**Evento:** Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas de la entidad, que afecta a la consecución de los objetivos.

**Función:** Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.

**Gestión del conocimiento:** Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas. El propósito final es generar ventajas competitivas sostenibles que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas y al adecuado uso de los recursos y bienes del Estado. Se entiende por ventaja competitiva a la característica o atributo que da cierta superioridad a algo o alguien sobre sus competidores inmediatos.

**Impacto:** El resultado o efecto de un evento. Puede existir una gama de posibles impactos asociados a un evento. El impacto de un evento puede ser positivo o negativo sobre los objetivos relacionados de la entidad.

**INCOSAI:** International Congress of Supreme Audit Institutions, Congreso Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

**INTOSAI:** International Organization of Supreme Audit Institutions, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

**Inducción:** Proceso mediante el cual se orienta al nuevo empleado sobre distintos aspectos de la entidad.

**Juicio de Expertos:** Opinión o parecer que brindan un conjunto de personas sobre la base del conocimiento y experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, entre otros, según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo. Dicha opinión puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.

**Mejora continua:** Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

**Método Delphi:** Técnica usada para recabar información y lograr el consenso de expertos en un tema. Los expertos en el tema participan en esta técnica en forma anónima. Un facilitador utiliza un cuestionario para solicitar ideas acerca de los puntos importantes del proyecto relacionados con dicho tema. Las respuestas son resumidas y luego son enviadas nuevamente a los expertos para comentarios adicionales. En pocas rondas, mediante este proceso se puede lograr el consenso. Este método ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

**Métricas de desempeño:** Herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro de los objetivos o resultados en la entrega de productos o servicios, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de dicho logro. Es una expresión que establece una



relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

**Multidireccional:** Manejo de la comunicación que se da de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**Probabilidad:** La posibilidad de que un evento dado ocurra.

**Prospectiva:** Es una herramienta para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales, es decir nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo. Se basa en dos pilares: incertidumbre e información de calidad.

**Recursos y bienes del Estado:** Recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

**Rediseño:** Proceso mediante el cual se usa diversas técnicas para conseguir mejoras en el diseño de un proceso.

**Relaciones interdisciplinarias:** Son las conexiones o correspondencias entre varias disciplinas que contribuyen a las relaciones mutuas del sistema de conceptos, leyes y teorías.

**Rendición de cuentas:** La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

**Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

**Riesgo residual:** Riesgo remanente después de haber aplicado una respuesta al riesgo.

**Segregación de funciones:** Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

**Status quo:** Es la posición en la que se encuentra algo en determinado momento.

**Técnicas de pronóstico:** Métodos con bases estadísticas utilizados para disminuir la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la entidad y permiten también tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado.

**Técnicas del grupo nominal:** Técnica empleada para aprovechar la riqueza de los procesos en grupo y facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. El análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado con reuniones que combinan el trabajo individual con el trabajo en grupo, buscando alcanzar un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas, y evitando que determinados participantes en particular dominen e influyeran a los demás miembros de la reunión. Esto último se logra haciendo que cada participante exprese su idea en forma secreta, luego el facilitador o líder de la reunión resume todas las ideas y expone al grupo las conclusiones. Si es necesario, el proceso se repite hasta obtener la convergencia necesaria de las ideas expuestas. En resumen, las técnicas de grupo nominal tratan de guiar el proceso de decisión asegurando una participación por igual de los miembros, una ponderación equilibrada de las ideas e incorporando un procedimiento de agregación para ordenar las alternativas.

**Tecnologías de información y comunicación:** Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

**Tendencias:** Propensiones o inclinaciones en los hombres o y en las cosas hacia determinados fines.

**Tolerancia al riesgo:** Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.

**Transparencia de la gestión:** Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

**Trazabilidad:** Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto o servicio desde su origen hasta su destino final.

Vulnerabilidad del sistema: Grado en el que el sistema puede ser afectado adversamente por los riesgos a los que está expuesto.

**Archivo de auditoría** - Una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o electrónicos, que contienen los registros que conforman la documentación de auditoría correspondiente a un encargo específico.

**Condiciones previas a la auditoría** - Utilización por la dirección de un marco de información financiera aceptable para la preparación de los estados financieros y la conformidad de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad, con la premisa sobre la que se realiza una auditoría.

**Confirmación externa** - Evidencia de auditoría obtenida mediante una respuesta directa escrita de un tercero (la parte confirmante) dirigida al auditor, en formato papel, en soporte electrónico u otro medio.

**Control interno** - El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

**Controles complementarios de la entidad usuaria** - Controles que la organización de servicios, en el diseño de su servicio, asume que serán implementados por las entidades usuarias. Si es necesario para alcanzar los objetivos de control, estos controles complementarios se identificarán en la descripción del sistema.

**Controles de aplicación en las tecnologías de la información (TI)** - Procedimientos manuales o automatizados que operan habitualmente en relación con la gestión de procesos. Los controles de aplicación pueden ser de naturaleza preventiva o de detección y se diseñan para asegurar la integridad de los registros contables. Por consiguiente, los controles de aplicación están relacionados con los procedimientos que se usan para iniciar, registrar, procesar e informar sobre transacciones u otros datos financieros.

**Deficiencia significativa en el control interno** - Deficiencia o conjunto de deficiencias en el control interno que, según el juicio profesional del auditor, tiene la importancia suficiente para merecer la atención de los responsables del gobierno de la entidad.

**Documentación de auditoría** - Registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor (a veces se utiliza como sinónimo el término "papeles de trabajo").

**Entorno de control** - Comprende las funciones del gobierno y dirección de la empresa, así como las actitudes, compromisos y acciones de los responsables del gobierno de la entidad y de la dirección de la empresa, sobre el control interno de la entidad y su importancia. El entorno de control es un componente del control interno.

**Entorno de las tecnologías de la información (TI)** - Políticas y procedimientos implementados por una entidad, así como la infraestructura propias de las TI (hardware, sistemas operativos, etc.) y las aplicaciones de software utilizadas para respaldar las operaciones de negocio y para lograr la consecución de las estrategias de negocio.

**Evaluar** - Identificar y analizar los aspectos relevantes, incluyendo la aplicación de procedimientos posteriores cuando fuere necesario, para alcanzar una conclusión específica sobre dichos aspectos. "Evaluación", por convención, se utiliza únicamente en relación con un rango de cuestiones, entre ellas la evidencia, los resultados de los procedimientos y la eficacia de la respuesta de la dirección ante un riesgo (véase también Valorar).

**Evidencia de auditoría** - Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información.

**Factores de riesgo de fraude** - Hechos o circunstancias que indican la existencia de un incentivo o elemento de presión para cometer fraude o que proporcionen una oportunidad para cometerlo.

**Función de auditoría interna** - Actividad de evaluación establecida o prestada a la entidad como un servicio. Sus funciones incluyen, entre otras, el examen, la evaluación y el seguimiento de la adecuación y eficacia del control interno.

**Hechos posteriores al cierre** - Hechos ocurridos entre la fecha de los estados financieros y la fecha del informe de auditoría, así como aquellos hechos que llegan a conocimiento del auditor después de la fecha del informe de auditoría.

**Importancia relativa o materialidad para la ejecución del trabajo** - La cifra o cifras determinadas por el auditor, por debajo del nivel de la importancia relativa establecida para los estados financieros en su conjunto, al objeto de reducir a un nivel adecuadamente bajo la probabilidad de que la suma de las incorrecciones no corregidas y no detectadas supere la importancia relativa determinada para los estados financieros en su conjunto. En su caso, la importancia relativa para la ejecución del trabajo también se refiere a la cifra o cifras determinadas por el auditor por debajo del nivel o niveles de importancia relativa para determinados tipos de transacciones, saldos contables o información a revelar.

**Indagación** - La indagación consiste en la búsqueda de información, financiera o no financiera, a través de personas bien informadas tanto de dentro como de fuera de la entidad.

**Información financiera fraudulenta** - Comprende incorrecciones intencionadas, incluida la omisión de cantidades o de información a revelar en los estados financieros, para engañar a los usuarios de los estados financieros.

**Información financiera histórica** - Información relativa a una entidad determinada, expresada en términos financieros y obtenida principalmente del sistema contable de la entidad, acerca de hechos económicos ocurridos en periodos de tiempo anteriores o de condiciones o circunstancias económicas de fechas anteriores.

**Juicio profesional** - Aplicación de la formación práctica, el conocimiento y la experiencia relevantes, en el contexto de las normas de auditoría, contabilidad y ética, para la toma de decisiones informadas acerca del curso de acción adecuado en función de las circunstancias del encargo de auditoría.

**Manifestaciones escritas** - Documento suscrito por la dirección y proporcionado al auditor con el propósito de confirmar determinadas materias o soportar otra evidencia de auditoría. En este contexto, las manifestaciones escritas no incluyen los estados financieros, las afirmaciones contenidas en ellos, o en los libros y registros en los que se basan.

**Muestreo de auditoría (muestreo)** - Aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población.

**Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)** - Las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board).

**Porcentaje de desviación tolerable** - Porcentaje de desviación de los procedimientos de control interno prescritos, determinado por el auditor con el objetivo de obtener un grado adecuado de seguridad de que el porcentaje real de desviación existente en la población no supera dicho porcentaje tolerable de desviación.

**Riesgo de incorrección material** - Riesgo de que los estados financieros contengan incorrecciones materiales antes de la realización de la auditoría. El riesgo comprende dos componentes, descritos del siguiente modo, en las afirmaciones: (i) Riesgo inherente– Susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes; y, (ii) Riesgo de control– Riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo

contable u otra relevación de información, y que pudiera ser material ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad.

**Riesgo de muestreo** - Riesgo de que la conclusión del auditor basada en una muestra pueda diferir de la que obtendría aplicando el mismo procedimiento de auditoría a toda la población. El riesgo de muestreo puede producir dos tipos de conclusiones erróneas: (i) En el caso de una prueba de controles, concluir que los controles son más eficaces de lo que realmente son, o en el caso de una prueba de detalle, llegar a la conclusión de que no existen incorrecciones materiales cuando de hecho existen. El auditor se preocupará principalmente por este tipo de conclusión errónea debido a que afecta a la eficacia de la auditoría y es más probable que le lleve a expresar una opinión de auditoría inadecuada; y, (ii) En el caso de una prueba de controles, concluir que los controles son menos eficaces de lo que realmente son o, en el caso de una prueba de detalle, llegar a la conclusión de que existen incorrecciones materiales cuando de hecho no existen. Este tipo de conclusión errónea afecta a la eficiencia de la auditoría puesto que, generalmente, implica la realización de trabajo adicional para determinar que las conclusiones iniciales eran incorrectas.

**Riesgo del negocio** - Riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

**Riesgo medioambiental** - En determinadas circunstancias, entre los factores relevantes para valorar el riesgo inherente en el desarrollo del plan global de auditoría se puede incluir el riesgo de incorrección material en los estados financieros debida a cuestiones medioambientales.



**Seguimiento de los controles (internos)** - Proceso para valorar la eficacia del funcionamiento del control interno a lo largo del tiempo. Incluye la valoración del diseño y del funcionamiento de los procedimientos de control oportunamente, así como la adopción de las acciones correctoras que sean necesarias debido a los cambios en las condiciones de funcionamiento. El seguimiento de los controles (internos) es un elemento del sistema de control interno. Seguridad razonable \* (en el contexto de un encargo que proporciona un grado de seguridad, incluidos los encargos de auditoría, y de control de calidad) - Un grado de seguridad alto, aunque no absoluto.

**Significatividad (Materialidad)**- Importancia relativa de una cuestión según el contexto. El profesional ejerciente determina la significatividad de una cuestión en el contexto en el que está siendo objeto de consideración. Ello puede incluir, por ejemplo, evaluar la posibilidad razonable de que el informe emitido por el profesional ejerciente cambie o influya en las decisiones de los usuarios a quienes se destina el informe; o, como otro ejemplo determinar si la cuestión analizada será considerada importante por los responsables del gobierno de la entidad de acuerdo con sus responsabilidades, a los efectos de determinar si debe o no informarse a éstos acerca de dicha cuestión. La significatividad puede ser resultante tanto de factores cuantitativos como de factores cualitativos, tales como la magnitud relativa, la naturaleza y el efecto sobre la cuestión analizada y los intereses de los usuarios a quienes se destina el informe o destinatarios.

**Sistema de información relevante para la información financiera** - Elemento del control interno que incluye el sistema de información financiera, consistente en los procedimientos y registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar sobre las transacciones de una entidad (así como hechos y circunstancias) y para rendir cuentas sobre los activos, pasivos y patrimonio neto relacionados.

**Sistema de la organización de servicios** - Políticas y procedimientos diseñados, implementados y mantenidos por la organización de servicios para prestar a las entidades usuarias los servicios cubiertos en el informe del auditor del servicio.

**Suficiencia (de la evidencia de auditoría)** - Medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La cantidad de evidencia de auditoría necesaria depende de la valoración del auditor del riesgo de incorrección material, así como de la calidad de dicha evidencia de auditoría.

**Técnicas de auditoría asistidas por ordenador (CAATs, “Computer-assisted audit techniques”)** - Aplicaciones de los procedimientos de auditoría utilizando el ordenador como una herramienta de auditoría.

#### **GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ:**

**Comunicación:** La comunicación es el acto por el cual se transfiere información entre los niveles empresariales, entre dependencias, entre directivos, entre funcionarios, entre trabajadores; permite conocer, comprender y llevar a cabo las funciones y procedimientos de la mejor manera. Siempre va ligada a la información, a la data sobre los distintos aspectos institucionales.

**Cumplimiento de metas:** El cumplimiento de metas es un acto se persigue lograr la gestión institucional. Es una forma de verificar el trabajado realizado en provecho de la institución. Siempre va relacionado con los objetivos y la misión institucional en el marco del planeamiento estratégico. Una o varias metas hacen un objetivo y uno o varios objetivos se concretan en la misión institucional. Los auditores evalúan el cumplimiento de las metas institucionales y sobre ello eventualmente podrían formular hallazgos u observaciones de auditoría.

**Eficacia:** La eficacia o efectividad es un atributo institucional, que se refiere al logro de las metas, objetivos y misión institucional. También se refiere al logro de resultados positivos. Se mide por el cumplimiento. La auditoría examina la eficacia institucional.

**Eficiencia:** La eficiencia es un atributo institucional que es parte de un proceso; está relacionada con la racionalización de los recursos; el mejor aprovechamiento de los recursos y el logro de las metas y objetivos con los recursos disponibles. Se enmarca en el costo-beneficio; es decir que la institución tiene que incurrir en un costo que sea para obtener el mayor beneficio posible. La auditoría examina la eficiencia institucional.

**Ejecución:** La ejecución en la auditoría interna es la aplicación de los procedimientos de auditoría para obtener la evidencia suficiente, competente y relevante sobre las transacciones de la institución. La ejecución en la gestión institucional es la aplicación de las políticas, estrategias, tácticas en las transacciones; todo lo cual es también examinado por la auditoría interna.

**Establecimiento de políticas:** El establecimiento de política es una función que la compete a la Asamblea General de Socios, a los directivos y también a la gerencia general, consiste en definir determinado lineamientos generales relacionados con el giro o actividad institucional. Sobre dichas políticas se establece la forma como plasmarlas y esto se hace a través de las estrategias, tácticas y acciones. Se pueden establecer políticas internas y externas; también de tipo operativo, administrativo, financiero y contable. En la práctica el establecimiento de políticas deben constar en un manual de políticas; el cual también es motivo de evaluación por la auditoría interna.

**Evaluación:** La evaluación en auditoría interna es el examen que se realiza a la institución en general o en particular a una dependencia o un proceso o procedimiento. La evaluación tiene un carácter propositivo por cuanto busca determinar cómo se está trabajando para que a partir de allí se pueda realizar los ajustes correspondientes.

**Gestión:** Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

**Objetivos institucionales:** Los objetivos institucionales son los propósitos que buscan lograr las instituciones como parte de la realización de las actividades, procesos, procedimientos y técnicas institucionales. Los objetivos pueden ser estratégicos, tácticos y operativos. También pueden darse en relación con los ingresos, costos, rentabilidad, etc. En uno u otro caso los objetivos deben estar plasmados en el planeamiento estratégico institucional o en cualquier otro documento relacionado. Los auditores internos pueden examinar el cumplimiento de los objetivos en el marco de la evaluación de la eficacia o efectividad.

**Optimización de servicios:** La optimización de servicios es la consecuencia de haber logrado economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad. Los servicios son óptimos cuando los socios reciben calidad y cantidad que llena sus expectativas y hacen que se sientan satisfechos. La optimización es un proceso, no se logra de un día para otro; se alcanza en el tiempo y con la participación de todos.

**Políticas:** Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

**Procedimientos institucionales:** Los procedimientos institucionales son el conjunto de acciones o actos que permiten llevar a cabo los procesos institucionales. Cada proceso contiene sus procedimientos. También se dice que son la manera o forma como se realizan las actividades. En las instituciones existe una infinidad de procedimientos, por cada función,

proceso, actividad; por secciones, departamentos, gerencias; órganos directivos; todos tienen sus propios procedimientos. Se deben concretar en el denominado manual de procedimientos; el cual resulta de mucha ayuda para el desarrollo adecuado de las funciones laborales.

**Toma de decisiones:** La toma de decisiones es el acto por el cual los responsables de la gestión, como directivos, gerentes y funcionarios, entre varias alternativas eligen una para solucionar una determinada situación de la institución. La mejor toma de decisiones debe hacerse sobre una adecuada información. La toma de decisiones requiere de la oportunidad para que sea la más adecuada y contribuya a la solución de los problemas institucionales. Y la auditoría interna proporciona información muy valiosa para la adecuada toma de decisiones.