

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE
TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ILABAYA, 2024

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

Para optar el Título Profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

TACNA – PERÚ

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024**

Tesis sustentada y aprobada por unanimidad el 14 de agosto del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

: 

Dra. CPC. Evelyn Trinidad Montero Zúñiga

SECRETARIO

: 

Mgr. CPC. José Manuel Begazo Zegovia

MIEMBRO

: 

MBA. CPC Pablo Amado Vasquez Espinoza

ASESOR

: 



MBA. CPC Pablo Amado Vasquez Espinoza

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Documento Evaluado:	Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público en la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras.
Título del Trabajo:	“El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la unidad de Tesorería de la municipalidad distrital de Ilabaya, 2024”
Autor:	Fátima del Carmen Martínez Cuello
Docente Asesor:	MBA CPC. Pablo Amado Vasquez Espinoza
Resolución de acreditación del Asesor:	Resolución de Facultad N° 13523-2025-FCJE/UNJBG
Software Utilizado:	Turnitin
Configuración del software detector de similitud:	Para ello se aplicó las reglas de exclusión (R.R. N° 8464-2021-UNJBG) Art 14° a/b/-a/b/ c, (d) del asesor.
Porcentaje de similitud, según informe del software utilizado:	10% clasificándose como aprobado
Observaciones:	Sin observaciones
Calificación de originalidad:	Similitud baja, cumple criterios de originalidad.
Fecha emisión del certificado	23 de junio del 2025



 MBA CPC. PABLO AMADO VASQUEZ ESPINOZA
 DOCENTE ASESOR



 BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO
 AUTOR - TESISISTA

DEDICATORIA

A mi familia, por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios y su constante apoyo, que me motivaron a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mis hermanos, por su compañía, paciencia y palabras de aliento que siempre me dieron fuerza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la salud, fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa importante de mi vida.

A mi familia, por su amor incondicional, por ser mi fuente constante de motivación y por brindarme su apoyo en cada paso de este camino académico.

A mis docentes y asesores, por compartir sus conocimientos, por su orientación y por exigirme dar lo mejor de mí. Cada uno ha dejado una huella en mi formación profesional.

A todos los que, de alguna manera, contribuyeron a la realización de esta tesis, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1 Problema principal	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Justificación teórica.....	4
1.3.2 Justificación organizacional	5
1.3.3 Justificación académica.....	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 HIPÓTESIS	7
1.5.1 Hipótesis general	7
1.5.2 Hipótesis específicas	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2 BASES TEÓRICAS	17
2.2.1 Sistema de Control Interno.....	17
2.2.2 Control Interno	19
2.2.3 Componentes del Control Interno	24
2.2.4 Gestión Administrativa	31
CAPÍTULO III.....	37

MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 DISEÑO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3 POBLACIÓN Y /O MUESTRA DE ESTUDIO.....	37
3.3.1 Población.....	37
3.3.2 Muestra.....	38
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.6 TRATAMIENTO DE DATOS	42
CAPÍTULO IV	43
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES	43
4.1.1. Análisis Variable Independiente: Control Interno.....	43
4.1.2. Análisis Variable Dependiente: Gestión Administrativa.....	50
4.2 NORMALIDAD.....	59
4.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	61
DISCUSIONES	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Marco normativo de Control Interno</i>	23
Tabla 2 <i>Componentes del Sistema de Control Interno</i>	25
Tabla 3 <i>Población</i>	38
Tabla 4 <i>Control Interno</i>	43
Tabla 5 <i>Cultura organizacional</i>	44
Tabla 6 <i>Gestión de riesgos</i>	46
Tabla 7 <i>Supervisión</i>	48
Tabla 8 <i>Gestión Administrativa</i>	50
Tabla 9 <i>Planificación</i>	51
Tabla 10 <i>Organización</i>	53
Tabla 11 <i>Dirección</i>	55
Tabla 12 <i>Control</i>	57
Tabla 13 <i>Prueba de normalidad de Control Interno</i>	59
Tabla 14 <i>Prueba de normalidad de Gestión Administrativa</i>	60
Tabla 15 <i>El Control Interno y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024</i>	61
Tabla 16 <i>Interpretación de la correlación Rho de Spearman</i>	62
Tabla 17 <i>Información de ajustes de los modelos</i>	62
Tabla 18 <i>Pseudo R cuadrado</i>	63
Tabla 19 <i>La cultura organizacional y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024</i>	64
Tabla 20 <i>Interpretación de la correlación Rho de Spearman</i>	65
Tabla 21 <i>Información de ajustes de los modelos</i>	65
Tabla 22 <i>Pseudo R cuadrado</i>	66
Tabla 23 <i>La gestión de riesgos y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024</i>	67
Tabla 24 <i>Interpretación de la correlación Rho de Spearman</i>	68
Tabla 25 <i>Información de ajustes de los modelos</i>	68
Tabla 26 <i>Pseudo R cuadrado</i>	68

Tabla 27 <i>La supervisión y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024</i>	70
Tabla 28 <i>Interpretación de la correlación Rho de Spearman</i>	71
Tabla 29 <i>Información de ajustes de los modelos</i>	71
Tabla 30 <i>Pseudo R cuadrado</i>	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Control Interno</i>	43
Figura 2 <i>Cultura organizacional</i>	45
Figura 3 <i>Gestión de riesgos</i>	47
Figura 4 <i>Supervisión</i>	49
Figura 5 <i>Gestión Administrativa</i>	50
Figura 6 <i>Planificación</i>	52
Figura 7 <i>Organización</i>	54
Figura 8 <i>Dirección</i>	56
Figura 9 <i>Control</i>	57

RESUMEN

El objetivo central del estudio fue examinar cómo el control interno impacta en la gestión administrativa desarrollada por la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el año 2024. Se utilizó una metodología cuantitativa con diseño no experimental, transversal y de tipo explicativo-descriptivo. La muestra fue de tipo censal e incluyó a 50 trabajadores del área de tesorería. Para la recolección de información, se empleó un cuestionario validado mediante juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento fue verificada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,950 para la variable control interno (20 ítems) y 0,955 para gestión administrativa (16 ítems), lo cual indica una alta consistencia interna. Los resultados mostraron una correlación positiva perfecta y significativa entre el control interno y la gestión administrativa ($\rho = 0,911$; $p = 0,000$). Asimismo, la regresión ordinal validó la solidez del modelo, con un coeficiente de Nagelkerke $R^2 = 0,963$, lo que indica un alto poder explicativo. A nivel de dimensiones, se hallaron correlaciones significativas con la gestión administrativa: cultura organizacional ($\rho = 0,929$), gestión de riesgos ($\rho = 0,908$) y supervisión ($\rho = 0,910$), todas con $p = 0,000$. Se concluye que el control interno, a través de sus dimensiones clave, incide de forma directa, significativa y predictiva sobre los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control. Se recomienda fortalecer estas dimensiones como parte de una estrategia integral de mejora continua y buen gobierno en la administración pública local.

Palabras clave: control interno, gestión administrativa, cultura organizacional, supervisión, gestión de riesgos.

ABSTRACT

The main objective of the study was to examine how internal control impacts the administrative management carried out by the treasury unit of the District Municipality of Ilabaya during the year 2024. A quantitative methodology was used, with a non-experimental, cross-sectional, and explanatory-descriptive design. The sample was census-based and included 50 treasury area workers. Data collection was conducted through a questionnaire validated by expert judgment. The reliability of the instrument was verified using Cronbach's Alpha coefficient, yielding 0,950 for the internal control variable (20 items) and 0,955 for administrative management (16 items), indicating high internal consistency. The results showed a perfect and significant positive correlation between internal control and administrative management ($\rho = 0,911$; $p = 0,000$). Likewise, ordinal regression confirmed the robustness of the model, with a Nagelkerke R^2 coefficient of 0,963, indicating a high explanatory power. At the dimensional level, significant correlations with administrative management were found: organizational culture ($\rho = 0,929$), risk management ($\rho = 0,908$), and supervision ($\rho = 0,910$), all with $p = 0,000$. It is concluded that internal control, through its key dimensions, directly, significantly, and predictively affects the administrative processes of planning, organizing, directing, and controlling. It is recommended to strengthen these dimensions as part of a comprehensive strategy for continuous improvement and good governance in local public administration.

Keywords: internal control, administrative management, organizational culture, supervision, risk management.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en las entidades públicas constituye un elemento esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la eficiencia operativa y la transparencia en el manejo de los recursos públicos. En ese marco, el control interno se configura como un instrumento estratégico para prevenir riesgos, optimizar procesos y fortalecer la toma de decisiones administrativas, especialmente en unidades críticas como la tesorería.

En el contexto peruano, la Contraloría General de la República promueve la implementación del control interno basado en el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), el cual estructura dicho sistema en torno a componentes tales como la cultura organizacional, la gestión de riesgos y la supervisión. Estos elementos buscan garantizar que las entidades públicas operen con integridad, eficiencia y responsabilidad, tal como establece la Ley N.º 27785 del Sistema Nacional de Control.

La Municipalidad Distrital de Ilabaya, en la región Tacna, enfrenta retos institucionales para la mejora de sus prácticas administrativas, especialmente en la unidad de tesorería, donde los mecanismos de control interno no siempre se integran eficazmente con los procesos de planificación, organización, dirección y supervisión. Estas deficiencias afectan la calidad del servicio público y la percepción ciudadana sobre la transparencia y eficiencia de la gestión municipal.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo explicar de qué manera el control interno incide en la gestión administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya durante el año 2024. Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo un estudio de carácter explicativo y descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal. A partir del análisis cuantitativo de los datos recogidos mediante instrumentos validados, se buscó identificar relaciones causales y caracterizar las prácticas administrativas con el fin de proponer estrategias para la mejora institucional.

Con ello, la investigación no solo contribuye al entendimiento del impacto del control interno en el ámbito administrativo local, sino que además ofrece insumos para fortalecer la gobernabilidad municipal, la eficiencia en la gestión pública y la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados y al servicio ciudadano.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel global, tanto en el sector público como privado, la implementación del control interno resulta esencial, ya que garantiza eficacia, eficiencia, economía y calidad. Es importante destacar que, debido a la prevalencia de fraudes en diversas organizaciones a nivel mundial, ha surgido una considerable desconfianza hacia la gestión de los recursos públicos por parte del Estado.

En gran parte de los países de América Latina se observan diversas situaciones en las que la ética y la ilegalidad se relacionan directamente con los conflictos de interés, conductas indebidas y el uso inapropiado de información, razón por la cual América Latina se considera de alto riesgo país, afectada principalmente por la corrupción, el tráfico de influencias y la inestabilidad política, social y económica constante. Estas circunstancias han impulsado a las entidades a implementar un buen gobierno corporativo, lo que les permite mayor seguridad en el desarrollo de sus actividades (Mantilla, 2008).

En el Perú, durante años, la corrupción ha impactado negativamente al país, perjudicando el cumplimiento de los objetivos de diversas entidades públicas y privadas peruanas, y generando consecuencias perjudiciales para la ciudadanía.

Por esta razón, la Contraloría General de la República (CGR), en su función orientadora hacia los organismos estatales, tiene la responsabilidad de velar por la correcta implementación del control interno en todas las entidades públicas, ya que este sistema contribuye a prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción. Además, promueve la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Así, el control interno en las entidades del sector público es esencial para alcanzar los objetivos institucionales, dado su compromiso con la satisfacción de las

necesidades básicas de la población. Además, implica un aspecto político relacionado con la gestión eficiente de los recursos públicos. Es crucial que las entidades públicas cumplan con el marco normativo y legal, así como con otras regulaciones destinadas a reducir los riesgos de fraude y corrupción de los funcionarios.

La implementación y fortalecimiento del control interno establece medidas que dificultan la comisión de actos ilícitos, como el fraude o la malversación de fondos públicos, favoreciendo la protección de los recursos del Estado y la preservación de la integridad institucional. Sin embargo, se ha identificado que algunas municipalidades, en el ejercicio de sus funciones, presentan deficiencias en el fortalecimiento del control interno, facilitando la corrupción por parte de funcionarios y servidores públicos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera el control interno incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera la cultura organizacional incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024?
- b) ¿De qué manera la gestión de riesgos incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024?
- c) ¿De qué manera la supervisión incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación teórica

El uso de teorías y hallazgos de investigaciones anteriores proporciona una base sólida y sostenible para mejorar el control interno en la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Este enfoque es de gran importancia para profesionales que trabajan en el área

de tesorería u otras áreas del sector público, así como para aquellos de otros sectores, ya que fomentará la participación de funcionarios y servidores públicos en la implementación de acciones y estrategias destinadas a optimizar el control interno en sus respectivas entidades.

Además, esta información puede ser una referencia valiosa para investigadores en contabilidad y/o disciplinas relacionadas, permitiéndoles profundizar en el estudio de estas variables y contribuir al avance del conocimiento en el campo. En resumen, el uso de teorías e investigaciones anteriores no solo beneficia la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, sino que también tiene un impacto significativo en la práctica profesional y en el desarrollo de la investigación académica en áreas afines.

1.3.2 Justificación organizacional

Técnicas de investigación: Se emplearán técnicas cuantitativas para recopilar y analizar datos como las encuestas, que proporcionarán información numérica que permitirá realizar análisis estadísticos.

Instrumentos de recolección de datos: Se diseñará un instrumento específico para recopilar información relevante, como los cuestionarios para las encuestas a los servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad distrital de Ilabaya.

Herramientas de análisis: Se utilizarán herramientas de análisis adecuadas para examinar los datos recopilados y dar respuestas a las hipótesis de investigación planteadas.

Procedimientos de investigación: Se establecerán procedimientos claros y sistemáticos para llevar a cabo cada etapa del estudio, desde la selección de la muestra hasta la presentación de los resultados. Esto puede incluir la definición de criterios de inclusión y exclusión, la selección de participantes, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, el análisis de los datos y la interpretación de los hallazgos.

1.3.3 Justificación académica

El estudio del control interno en entidades públicas es un tema relevante y de interés académico debido a su impacto en la transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión pública. Analizar este tema en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Ilabaya permitirá identificar prácticas exitosas, así como desafíos y oportunidades de mejora en el control interno.

Investigar el control interno en la Municipalidad Distrital de Ilabaya brinda una oportunidad invaluable para estudiantes y académicos de la carrera de contabilidad y carreras afines de comprender la aplicación práctica de los conceptos teóricos aprendidos en el aula. Además, puede servir como un caso de estudio relevante para cursos y programas de formación académica.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar de qué manera el Control Interno incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Establecer de qué manera la cultura organizacional incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.
- b) Resolver de qué manera la gestión de riesgos incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.
- c) Decidir de qué manera la supervisión incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis general

El Control Interno incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) La cultura organizacional incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.
- b) La gestión de riesgos incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.
- c) La supervisión incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional

Barrio, S. (2020), en su tesis doctoral titulada “El control interno en la administración pública: influencia de los factores emocionales”, presenta una investigación realizada en el contexto de la auditoría y la gestión emocional en organizaciones. El objetivo principal de la investigación es analizar la aplicación práctica de la inteligencia emocional en la función de auditoría, buscando establecer una conexión entre los elementos del control interno y las competencias emocionales de los auditores. La población de estudio incluye a profesionales del ámbito de la auditoría, se utilizaron encuestas y cuestionarios como instrumentos para recopilar datos sobre la percepción de los auditores respecto a su entorno laboral, la estructura organizacional y la influencia de la inteligencia emocional en su desempeño. Entre los principales resultados, se destaca que un alto porcentaje de los encuestados considera que la estructura organizacional es formal y que las líneas de autoridad son un criterio fundamental en la organización. Además, se identificó que la falta de reconocimiento hacia la labor del auditado y la percepción de un enfoque tradicional en la auditoría genera desconfianza y limitan la colaboración durante el proceso de auditoría. Las conclusiones de la investigación indican que la inteligencia emocional juega un papel crucial en la auditoría, ya que influye en la integridad, los valores éticos y la efectividad de la comunicación entre auditores y auditados. Se sugiere que fomentar competencias emocionales puede mejorar la relación entre ambas partes y, por ende, la calidad de la auditoría. El aporte de este antecedente a la investigación radica en la integración de la psicología social y la inteligencia emocional en el ámbito de la auditoría, proponiendo un enfoque más humano y colaborativo que contrasta con las prácticas tradicionales, lo que puede abrir nuevas líneas de investigación en la gestión de auditorías y el desarrollo profesional de los auditores.

Méndez, A. (2020), en su tesis para obtener el grado de Maestro en Auditoría Gubernamental, Rendición de Cuentas y Gestión Estratégica titulada “Estudio sobre el control interno en las Universidades Públicas Estatales (UPES)”, el objetivo principal del estudio fue analizar y comparar las oportunidades de mejora que la ASF ha determinado en las evaluaciones de los sistemas de control interno de las universidades, con el fin de identificar debilidades y proponer recomendaciones que fortalezcan la gestión pública en estas entidades. La población de estudio incluyó a las Universidades Públicas Estatales que fueron objeto de auditoría por parte de la ASF, aunque el documento no especifica un número exacto de instituciones. Se utilizó una revisión documental como instrumento principal, analizando los informes de auditoría y los resultados obtenidos en las evaluaciones de control interno. Entre los principales resultados, se identificaron debilidades significativas en el ambiente de control, la falta de normativas claras, la ausencia de códigos de ética y procedimientos para la vigilancia de conductas, así como la carencia de un catálogo de puestos y políticas de evaluación del desempeño del personal. Estas deficiencias evidencian la necesidad de establecer un marco normativo robusto y procedimientos claros que permitan una mejor gestión y control interno. Las conclusiones del estudio están vinculadas a los objetivos planteados, destacando que la implementación de un sistema de control interno efectivo es crucial para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora de la rendición de cuentas. Se enfatiza la importancia de contar con un ambiente de control sólido que fomente la ética y la transparencia en la gestión pública. El aporte de este antecedente a la investigación radica en su contribución al entendimiento de las debilidades en los sistemas de control interno en las universidades, así como en la formulación de recomendaciones que pueden ser aplicadas para mejorar la administración pública en el ámbito educativo, lo que resulta relevante para futuras investigaciones y políticas en este sector.

Mendoza, W. et al (2018), en la investigación realizada “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”, el propósito es mejorar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos. La investigación se enfocó en entidades del sector público que implementan mecanismos de control interno, aunque

no se detalla explícitamente la población o muestra analizada. Para la recopilación y análisis de la información, se utilizaron los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético. Los resultados indicaron que un seguimiento adecuado del control interno minimiza las deficiencias en la gestión administrativa, mejora los procesos de planificación, organización, dirección y coordinación en las instituciones, y optimiza el uso de los recursos disponibles. El control interno se presenta como una herramienta clave para la mejora de la gestión administrativa en el sector público, promoviendo una rendición de cuentas más efectiva y una administración eficiente de los recursos asignados.

2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Fernández, J. (2023), en su tesis doctoral, propuso un modelo de control interno para mejorar la gestión de la Unidad de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, con el fin de asegurar el uso eficiente y transparente de los fondos públicos. La investigación abarcó a siete funcionarios de dicha unidad, seleccionados por su conocimiento de los procesos y dificultades administrativas. Se utilizó como técnica de recolección entrevistas semiestructuradas, lo que permitió captar percepciones cualitativas sobre el estado actual del sistema y las oportunidades de mejora. Entre los hallazgos, se detectaron fallas en los mecanismos de control, así como la falta de normativas claras que orienten las actividades del área. Las respuestas evidenciaron la urgencia de implementar un sistema que subsane estas falencias y fomente una gestión basada en la rendición de cuentas. El estudio concluyó que el sistema propuesto podría optimizar notablemente la eficiencia administrativa, al establecer procedimientos definidos y controles adecuados, disminuyendo así riesgos de corrupción. El valor del estudio radica en ofrecer un enfoque aplicable a contextos similares, con propuestas adaptadas a las características propias de la gestión financiera local.

Soria, J. (2020), en su investigación titulada “La Auditoría Financiera y su Incidencia en la Gestión Administrativa de las Empresas de Telecomunicaciones, Lima Metropolitana, 2022”, el propósito es establecer una relación clara entre ambas áreas. La población de estudio estuvo compuesta por gerentes, subgerentes, administradores,

contadores y auditores de empresas líderes en el sector. La muestra fue de 44 participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico basado en su conocimiento y experiencia en auditoría financiera y gestión administrativa. Entre los principales resultados, se encontró que el 39% de los encuestados coincidió en que la auditoría financiera fortalece el control interno de las empresas, mejorando la supervisión y la gestión de los recursos. Asimismo, otro 39% indicó que una adecuada planificación y programación de auditorías permite trabajar de manera organizada y con objetivos claros. Además, el 36% destacó la importancia de reflejar las deficiencias detectadas en los informes de auditoría, enfatizando la transparencia y la rendición de cuentas. Finalmente, respecto a la regulación por parte de la Contraloría General de la República, un 30% de los encuestados mostró una postura neutral, mientras que otro 30% estuvo de acuerdo, indicando una percepción dividida sobre la efectividad de dicha regulación. El estudio concluye que la auditoría financiera no solo es una herramienta de control, sino también un aliado estratégico para la gestión administrativa. Esto se traduce en mayor transparencia y eficiencia en la toma de decisiones, lo que impacta positivamente en la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas de telecomunicaciones. Este antecedente contribuye a la investigación en curso al proporcionar un marco teórico y empírico que respalda la importancia de la auditoría financiera en la gestión administrativa. Sugiere que su implementación puede ser clave para mejorar la competitividad en el sector de telecomunicaciones.

Ibarra, D. & Rodríguez, E. (2021), desarrollaron una investigación enfocada en examinar cómo el sistema de control interno afecta el desempeño administrativo en la oficina de tesorería de la Municipalidad Provincial de Paruro. La muestra estuvo compuesta por 30 trabajadores seleccionados intencionalmente, todos relacionados con funciones de tesorería. Se emplearon encuestas y observaciones para recolectar datos, permitiendo caracterizar ambas variables. El 43,33 % consideró “muy deficiente” el sistema de control interno y el 53,3 % emitió el mismo juicio sobre la gestión administrativa, revelando importantes falencias. Se hallaron correlaciones positivas y significativas entre dimensiones clave del control interno y la gestión. El ambiente de control obtuvo un coeficiente de 0,564 ($p = 0,001$), la evaluación de riesgos 0,602 ($p = 0,000$), y las actividades de control, 0,617. También se detectó que el 60 % calificó

negativamente la dimensión de información y comunicación. El cuestionario evidenció confiabilidad alta, con un Alfa de Cronbach de 0,968. El estudio concluyó que un sistema de control interno bien diseñado mejora los procesos administrativos y fortalece la toma de decisiones, constituyéndose en una herramienta replicable en otros gobiernos locales para promover eficiencia institucional.

Cajma, L. (2021), en su tesis titulada “Incidencia del Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ajoyani, 2018-2019”, el objetivo principal fue determinar el impacto de estos elementos en la gestión durante el período analizado. La población estuvo conformada por 52 servidores del área de administración de la municipalidad, y se empleó un muestreo censal, lo que permitió incluir a todos los integrantes de esta población en el estudio. Para la recolección de datos, la autora utilizó un cuestionario diseñado específicamente para evaluar el control interno y el cumplimiento de las normas y procedimientos en el área de tesorería. Los datos recopilados fueron de carácter cuantitativo y se analizaron para obtener resultados significativos. Los hallazgos revelaron que el nivel de implementación del control interno en el área de tesorería se encontraba en un estado medio, con un 61.5% de los encuestados indicando que estaba implementado de manera adecuada, mientras que un 23.1% consideró que su nivel era bajo, evidenciando la existencia de deficiencias en su aplicación. Asimismo, se concluyó que tanto el ambiente de control interno como la evaluación de riesgos tienen una incidencia positiva en la gestión del área de tesorería. Esto fue validado mediante hipótesis específicas, las cuales confirmaron que un ambiente de control adecuado contribuye significativamente a una mejor gestión administrativa. Sin embargo, también se identificaron puntos críticos en la implementación del control interno, ya que un 40% de los encuestados calificó el control interno como malo, destacando la necesidad de mejoras en áreas específicas. Entre las recomendaciones clave se sugirió implementar procesos de capacitación y supervisión, así como realizar evaluaciones periódicas del control interno para asegurar su efectividad y adaptabilidad a los cambios en el entorno administrativo. Esto subraya la importancia de consolidar el control interno como un mecanismo esencial para lograr una administración más eficiente y efectiva en la municipalidad. Este antecedente aporta significativamente al campo de estudio del control interno al proporcionar un análisis

detallado de su implementación en una entidad pública específica. Sus hallazgos pueden servir como referencia para futuras investigaciones y para la mejora de prácticas en otras municipalidades que enfrenten desafíos similares en la gestión administrativa.

Mendoza, L. & Rojas, K. (2021) en su trabajo de suficiencia titulado “Control interno en la gestión de tesorería en la municipalidad distrital de Chicla, Huarochirí, Lima, año 2020”, el propósito fue demostrar que el establecimiento del control interno puede optimizar la gestión en la municipalidad, garantizando la fiabilidad de la información financiera y la eficiencia operativa frente a posibles fraudes. La población de estudio estuvo conformada por 60 trabajadores de la Municipalidad de Chicla, Huarochirí, y se utilizó una muestra representativa de esta población para la recolección de datos. Los instrumentos utilizados para la investigación incluyeron encuestas que permitieron evaluar la percepción y la efectividad del control interno en la gestión de tesorería. Los principales resultados de la investigación mostraron en primer lugar, se constató que la implementación de un control interno adecuado tiene un efecto positivo en la mejora de la gestión de tesorería. Los datos obtenidos a través de las encuestas indicaron que los trabajadores de la municipalidad reconocen la importancia de las actividades de control interno, como la planificación, supervisión y evaluación de riesgos, en el cumplimiento de las normas de tesorería. Además, se observó que las actividades de control interno contribuyen a un mejor cumplimiento de las normativas financieras, lo que, a su vez, se traduce en una mayor eficiencia en la administración de los recursos. Los resultados también mostraron que la falta de un control interno efectivo puede llevar a riesgos significativos, incluyendo fraudes y mal manejo de los fondos públicos. La investigación también destacó que la capacitación y la concienciación del personal sobre la importancia del control interno son cruciales para su efectividad. Los encuestados manifestaron que una mayor formación en este ámbito podría mejorar aún más la gestión de tesorería. Se estableció que el control interno tiene un impacto significativo en la mejora de la gestión de tesorería, lo que demuestra que una mayor eficiencia en la administración de los recursos y en la reducción de riesgos asociados a la gestión financiera. El estudio aporta un marco teórico y práctico que puede ser utilizado por otras municipalidades y entidades públicas para fortalecer sus sistemas de control interno y mejorar su gestión financiera.

2.1.3 Antecedentes de la investigación a nivel local

Estalla, D. (2024), en su investigación titulada "Control Interno y su Relación con la Gestión de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva – Tacna, año 2022", analizó cómo el control interno impacta en la gestión de adquisiciones y contrataciones en la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, en Tacna, Perú. La población del estudio estuvo conformada por 30 funcionarios y servidores administrativos de la municipalidad, seleccionados de manera intencionada para incluir empleados de diversas áreas relevantes, como la Gerencia Municipal y la Oficina de Control Institucional. Esto garantizó una representación adecuada de las distintas funciones dentro de la organización. Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas y cuestionarios diseñados específicamente para evaluar las percepciones de los servidores sobre el control interno y su impacto en la gestión de adquisiciones. Los instrumentos permitieron recopilar información cuantitativa y cualitativa, lo que permitió un análisis detallado de la relación entre las variables estudiadas. Los principales resultados de la investigación revelaron una correlación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones y contrataciones. El análisis estadístico mostró un p-valor de 0,000, lo que indica que la relación es estadísticamente significativa. Esto sugiere que un control interno efectivo contribuye a mejorar la transparencia y eficiencia en los procesos de contratación, reduciendo el riesgo de corrupción y fortaleciendo la rendición de cuentas en la administración pública. Además, se destacó que la implementación de un control interno adecuado promueve procesos más organizados y estructurados, lo que impacta positivamente en la gestión administrativa. En las conclusiones, se enfatiza que fortalecer el control interno es fundamental para optimizar la gestión de adquisiciones en la municipalidad. Entre las recomendaciones del estudio, se incluye la implementación de políticas y procedimientos claros que fomenten una cultura de control y supervisión. Asimismo, se resalta la importancia de la capacitación continua de los servidores públicos en temas relacionados con el control interno y las contrataciones, asegurando su preparación para enfrentar desafíos en la gestión pública. El aporte de este antecedente es significativo, ya que contribuye al entendimiento de cómo el control interno puede ser un factor determinante en la mejora de la gestión pública. Este trabajo proporciona un marco teórico y práctico que puede ser utilizado por otros investigadores y profesionales

interesados en fortalecer la administración pública mediante la mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones.

Hernani, V. (2023), en su investigación titulada “Control interno en las actividades de control gerencial de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, año 2017”, el estudio se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. La población estuvo integrada por 265 integrantes de la municipalidad, incluyendo funcionarios, directivos y empleados. De esta población, se seleccionó una muestra de 75 trabajadores mediante un muestreo no probabilístico, priorizando a quienes contaban con conocimientos en control interno y gestión administrativa. Para recolectar los datos, se emplearon instrumentos como encuestas y cuestionarios diseñados específicamente para evaluar las percepciones de los trabajadores sobre el control interno y su impacto en la gestión administrativa. Entre los principales resultados, se encontró una relación positiva y significativa entre el control interno en el área de recursos humanos y la gestión administrativa, lo que indica que una mejora en el control interno aumenta la efectividad administrativa. Sin embargo, se detectaron deficiencias en diversos elementos del control interno, particularmente en el entorno de control, la gestión de riesgos y las acciones de supervisión gerencial. Estas deficiencias impactan negativamente en la capacidad de la municipalidad para cumplir con sus objetivos institucionales. La percepción de los trabajadores respecto al control interno fue variada, pero en general reconocieron que la ausencia de un sistema de control interno sólido afecta directamente la eficiencia de los procesos administrativos. Los resultados cuantitativos mostraron una correlación significativa entre un control interno deficiente y una gestión administrativa menos efectiva, destacando la necesidad de mejorar estos aspectos para optimizar el desempeño institucional. En las conclusiones, se subrayó que un control interno efectivo es fundamental para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la municipalidad. Se recomendó implementar políticas más sólidas en el área de recursos humanos, capacitar al personal en control interno y establecer procesos de supervisión más estrictos para garantizar la eficiencia administrativa. Este estudio aporta al conocimiento sobre la relevancia del control interno en la gestión pública, sugiriendo que su fortalecimiento puede resultar en un desempeño más eficiente y efectivo en instituciones similares.

Andrade, A. (2023), en la investigación titulada "Control Interno y su Influencia en la Provisión Contable de Adquisiciones Menores a 8 UIT, en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Año 2020". La población estuvo compuesta por 118 trabajadores inscritos en el Cuadro de Asignación del Personal de dicha entidad. Para el estudio, se seleccionó una muestra de 115 trabajadores representativa de la población, ya que no fue posible obtener respuestas de todos los integrantes. La muestra fue diseñada para garantizar que los datos fueran relevantes y permitieran un análisis confiable sobre la influencia del control interno en el área estudiada. Los datos se recolectaron mediante encuestas y cuestionarios específicamente diseñados para evaluar las percepciones de los trabajadores sobre el control interno y su efecto en la provisión contable. Estos instrumentos fueron validados previamente para asegurar su confiabilidad y pertinencia. Los resultados indicaron que un control interno robusto contribuye significativamente a mejorar la transparencia y la eficiencia en la gestión contable. Según los encuestados, la implementación de procedimientos de control interno adecuados facilita la toma de decisiones y reduce el riesgo de errores y fraudes en la provisión contable. Las respuestas recopiladas fueron analizadas mediante gráficos y tablas, lo que permitió una interpretación clara y detallada de la información. Además, los indicadores relacionados con el control interno fueron valorados positivamente, reflejando la conciencia de los funcionarios sobre la importancia de estos mecanismos en la gestión pública. En las conclusiones, se destacó que el fortalecimiento del control interno es esencial para optimizar la provisión contable, lo que se alinea con los objetivos iniciales de la investigación. Se recomendó la implementación de políticas y procedimientos que refuercen el control interno, además de la capacitación continua del personal en estas áreas, con el fin de asegurar una gestión contable más eficiente y transparente. Este antecedente aporta significativamente al entendimiento de la relevancia del control interno en el ámbito municipal, proporcionando un marco de referencia para futuras investigaciones en contextos similares. Asimismo, ofrece evidencia empírica que respalda la necesidad de mejorar los sistemas de control interno para lograr una gestión contable más efectiva y confiable en las instituciones públicas.

Candia, R. N. (2021), en su investigación titulada “El Control Interno y la Gestión Administrativa, en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, Año 2019”, La población estuvo conformada por 176 trabajadores de la municipalidad, de los cuales se seleccionó una muestra representativa que incluyó tanto a empleados nombrados como contratados. Se excluyó a aquellos que no cumplían con los criterios de edad y estabilidad laboral. Para la recolección de datos, se utilizaron cuestionarios diseñados específicamente para evaluar las percepciones de los trabajadores sobre las dimensiones del control interno y su relación con la gestión administrativa. Los cuestionarios se estructuraron en dimensiones específicas, lo que permitió un análisis detallado y descriptivo de ambas variables. Los resultados revelaron que el control interno influía en un 65.0% sobre la gestión administrativa. Las dimensiones del control interno mostraron influencias que variaban entre el 25.10% y el 47%, y fueron evaluadas como regulares en su mayoría. En las conclusiones, se destacó que la gestión administrativa de la municipalidad se encontraba en un estado regular, lo que refleja la necesidad de mejorar las prácticas de control interno. Se determinó que un fortalecimiento del control interno podría conducir a mejoras significativas en la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa. Además, se subrayó que el éxito de estas mejoras requiere la participación activa de todos los trabajadores de la municipalidad, no solo de los órganos de control. Este estudio aporta un marco de referencia valioso sobre la importancia del control interno en la gestión pública, evidenciando cómo su fortalecimiento puede optimizar el desempeño de las entidades estatales. Asimismo, proporciona evidencia empírica que puede ser utilizada como base para futuras investigaciones y para implementar prácticas efectivas en el ámbito de la gestión pública y el control interno.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 *Sistema de Control Interno*

Según Causil Lengua et al. (2021), el sistema de control interno constituye una herramienta esencial para alcanzar los objetivos establecidos, involucrando a todos los actores de la empresa en distintos grados. Este sistema busca apoyar a la gerencia en la mejora de la gestión, análisis y evaluación de procesos y procedimientos, facilitando la

toma de decisiones en tiempo real y de manera oportuna, lo que permite optimizar el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos.

Según Luna Yerovi et al. (2019), los sistemas de control se manifiestan a través de los "procedimientos de control", los cuales constituyen la base que regula el clima laboral y la generación de información. Estos procedimientos no solo deben comunicar los riesgos identificados por el sistema, sino que, y de manera más crucial, deben servir como una herramienta para formalizar los procesos laborales mediante la estandarización. La formalización de prácticas se convierte en un generador de cultura y, por ende, en creador de un clima favorable que contribuya a maximizar la rentabilidad en las organizaciones.

Ambas definiciones subrayan la relevancia del sistema de control interno como una herramienta fundamental para optimizar la gestión y alcanzar los objetivos organizacionales. Estas perspectivas se complementan al demostrar que un sistema de control efectivo impacta tanto en los aspectos técnicos de los procesos como en la dinámica organizacional, contribuyendo a la creación de una cultura que promueve la rentabilidad y el cumplimiento de sus metas. La convergencia de estas visiones enfatiza la importancia de adoptar un enfoque integral, en el que el control interno y la formalización de procesos se entrelazan para consolidar una estructura organizacional más eficaz y eficiente.

El Sistema de Control Interno, según el artículo 3° de la Ley 28716, se define como un conjunto estructurado de operaciones, políticas, planes, normas, registros, procedimientos y métodos, además de la actitud de la autoridad y del personal. Estos elementos se integran dentro de cada entidad estatal con el fin de asegurar el logro de sus objetivos institucionales.

Según esta normativa, el Sistema de Control Interno está compuesto por los siguientes elementos:

a) ***Ambiente de control:*** Representa el entorno organizacional que promueve valores, prácticas, conductas y normas apropiadas para la operatividad efectiva del control interno y una gestión eficiente.

b) ***Evaluación de riesgos:*** Consiste en identificar, analizar y gestionar potenciales situaciones que puedan interferir de manera adversa en el logro de los objetivos, funciones o metas institucionales.

c) ***Actividades de control gerencial:*** Agrupa normas y acciones promovidas por los altos mandos para asegurar que el personal actúe conforme a los deberes establecidos y las metas institucionales trazadas.

d) ***Actividades de prevención y monitoreo:*** Comprende acciones ejecutadas durante las labores diarias, garantizando que los procesos se desarrollen adecuadamente y alineados con los objetivos del control interno.

e) ***Sistemas de información y comunicación:*** Constituye el uso de plataformas tecnológicas para recopilar, organizar y difundir datos confiables, mejorando la eficiencia del control y la gestión administrativa.

f) ***Seguimiento de resultados:*** Implica la evaluación continua de la efectividad y logros obtenidos con las medidas de control interno, incluyendo la implementación de recomendaciones emitidas por los órganos del Sistema Nacional de Control.

g) ***Compromisos de mejoramiento:*** Se refieren a autoevaluaciones realizadas por el personal y órganos administrativos con el fin de fortalecer el control interno, identificando y corrigiendo deficiencias, además de comprometerse a implementar las recomendaciones establecidas para optimizar su desempeño.

2.2.2 ***Control Interno***

Para Causil Lengua et al. (2021) discutir sobre control interno implica abordar la gestión, planificación y los mecanismos de evaluación que permiten la verificación de los procedimientos, asegurando la transparencia y la correcta actuación del ente económico, bajo la vigilancia de organismos estatales.

Gamboa Poveda et al. (2016) sostienen que el control interno en organismos del sector público y en entidades privadas que administran recursos públicos para el cumplimiento de su misión institucional debe promover la eficiencia, eficacia y

racionalidad en las operaciones, garantizando el respeto por los principios éticos y la transparencia. Asimismo, debe asegurar la precisión, integridad y disponibilidad de la información; velar por el cumplimiento de las normativas legales y reglamentarias de la entidad para ofrecer bienes y servicios públicos de calidad; y resguardar el patrimonio estatal contra pérdidas, malversaciones, usos indebidos, irregularidades o actos ilícitos.

Según el informe COSO (2013, pág. 4), define el control interno como:

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

El Marco Conceptual del Control Interno (2014) se define como un proceso integral y en constante evolución, implementado por el titular, funcionarios y personal de la entidad. Su propósito es identificar y mitigar los riesgos dentro de las operaciones administrativas, brindando una seguridad razonable de que los objetivos institucionales serán alcanzados en el cumplimiento de su misión, reduciendo al mínimo los factores de riesgo asociados.

A partir de la conceptualización de los autores mencionados, podemos deducir que el control interno es un proceso dinámico y abarcador de gestión, que involucra a todos los niveles de una entidad y está orientado a garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este proceso busca asegurar la fiabilidad de la información, la correcta ejecución de las operaciones y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Objetivos del Control Interno

Según el Marco Integrado COSO III (2013), los objetivos deben integrarse de manera complementaria y mantener una relación coherente con las capacidades, expectativas de la entidad y sus respectivas funciones.

La formulación de objetivos representa un componente fundamental para garantizar la eficacia del control interno, ya que estos actúan como indicadores medibles que guían y estructuran las acciones de la entidad. Por ello, el COSO III (2013), establece tres categorías de objetivos, las cuales refieren a funciones generales aplicables a todas las instituciones que adoptan el modelo COSO, y se estructuran de la siguiente manera:

a. Objetivos operativos, estos objetivos están estrechamente vinculados con el logro de la misión y visión de la entidad, garantizando que sus operaciones y estrategias se alineen con sus propósitos fundamentales. Asimismo, se enfocan en garantizar la efectividad y eficiencia operativa, además de salvaguardar los activos de la organización frente a posibles riesgos de pérdidas.

b. Objetivos de información, están diseñados para la creación de informes destinados tanto a la organización como a sus accionistas, enfocándose en asegurar la oportunidad, precisión y transparencia de estos.

c. Objetivos de cumplimiento, aseguran que la entidad opere dentro de los marcos legales y reglamentarios correspondientes, ayudando a evitar sanciones legales o regulatorias y a fomentar una operación ética y legalmente responsable.

De igual manera, la Contraloría General de la República en su Marco Conceptual del Control Interno (2014) ha ajustado y adoptado los objetivos planteados en el modelo COSO (2013), con el propósito de diseñar objetivos adaptados a la realidad de nuestro país.

Modelos de Control Interno.

Para Vásquez Montoya (2016), el concepto de Control ha experimentado una evolución y estandarización significativa, convirtiéndose en una herramienta fundamental en la Gestión Empresarial Moderna. Esta herramienta se centra en la administración integral de los riesgos y en los mecanismos de prevención para enfrentar diversas situaciones. El concepto de control interno ha experimentado transformaciones

relevantes gracias a los aportes del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Esta entidad, desde 1992, estableció el primer marco denominado COSO I, que definió las bases del control interno integrado. Posteriormente, en 2004, propuso el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos, ampliando el enfoque hacia la administración del riesgo organizacional.

En 2013 se publicó una versión actualizada bajo el mismo nombre inicial, la cual mantuvo su estructura conceptual, pero incorporó una visión más precisa y moderna sobre los sistemas de control interno. Además del COSO, en el ámbito internacional se han desarrollado diversos modelos de control interno como alternativas que reflejan las necesidades específicas de diferentes contextos y regiones.

El Marco Integrado de Control Interno COSO es reconocido globalmente como el estándar principal. No obstante, su aplicación exitosa varía según el desarrollo organizacional de cada entidad y los sistemas de autoevaluación que posea. Entidades más avanzadas disponen de recursos para monitorear y optimizar sus controles internos, mientras que las menos desarrolladas encuentran obstáculos en la supervisión de sus avances, lo cual también complica la regulación por parte de las autoridades gubernamentales.

Marco Normativo del Control Interno.

Según la Constitución Política de 1993, la Contraloría General de la República se posiciona en el escalón más alto dentro del Sistema Nacional de Control. Esta entidad es encargada de asegurar la constitucionalidad en la gestión de fondos públicos, el manejo apropiado de la deuda pública y la fiscalización eficaz del desempeño de las instituciones reguladas.

Tabla 1*Marco normativo de Control Interno*

NORMATIVA	CONTENIDO
Constitución Política del Perú	La Contraloría General de la República representa la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control. Su función esencial es asegurar la legalidad en el uso de los recursos públicos, vigilar las operaciones vinculadas a la deuda estatal y supervisar la gestión de los organismos bajo su jurisdicción.
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR (Ley N° 27785)	Define las disposiciones que regulan el funcionamiento, organización y competencias del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Reconoce a esta última como la entidad técnica superior del sistema y establece los principios esenciales que orientan su actuación.
Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)	Define los principios fundamentales y las responsabilidades de los componentes involucrados en el Control Interno dentro de la gestión gubernamental.
Norma de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)	Precisa que el Control Interno comprende planes, procedimientos, acciones y directrices establecidas por la alta dirección, con el fin de asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. Este sistema se sustenta en el modelo conceptual COSO.
Ejercicio del Control Preventivo por la CGR y OCI (RC N° 119-2012-CG)	Determina que el Sistema Nacional de Control (SNC) debe enfocarse prioritariamente en el control preventivo, el cual está dirigido a la identificación y manejo de riesgos por parte del titular de la entidad. Esto contribuye de manera efectiva y oportuna al

	cumplimiento de los objetivos nacionales a través de la función de control.
Ley N° 29743 que modifica el artículo 10 de la ley N° 28716	Indica que el marco legal y técnico propuesto por la Contraloría General considera la naturaleza funcional de cada entidad, incluyendo la gestión de proyectos de inversión, programas sociales y demás actividades institucionales para la implementación del Sistema de Control Interno.
Directiva N° 013-2016-CG/PROD Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado. (RC N° 149-2016-CG).	Establece el esquema y los tiempos obligatorios para implementar el Sistema de Control Interno en todas las entidades públicas, abarcando los tres niveles de gobierno.
Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. (RC N° 004-2017-CG).	Tiene como propósito guiar la implementación de acciones en entidades públicas de todos los niveles gubernamentales, fortaleciendo el Control Interno a fin de asegurar una gestión pública eficaz, transparente y responsable en el uso de los recursos estatales.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3 Componentes del Control Interno

La Ley N.º 28716, orientada a regular el control interno en entidades estatales, contemplaba inicialmente siete componentes dentro del sistema. No obstante, conforme al modelo COSO, la Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno reorganizó estos elementos, fusionando algunos y estableciendo cinco pilares fundamentales. Esta adecuación se basa en el enfoque promovido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), cuya versión revisada en 2013 reconoce los siguientes componentes: entorno de control, gestión de riesgos, procedimientos de control, comunicación e información, y supervisión.

Tabla 2*Componentes del Sistema de Control Interno*

LEY DE CONTROL INTERNO (Ley N° 28716)	Normas de Control Interno (R.C. N° 320-2006-CG)	Modelo COSO 2013
Ambiente de Control	Ambiente de Control	Ambiente de Control)
Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control Gerencia	Actividades de Control Gerencia	Actividades de Control
Sistema de Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Actividades de Prevención y Monitoreo	Supervisión	Supervisión
Seguimiento de los Resultados		
Compromiso de Mejoramiento		

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de facilitar la aplicación efectiva de la Directiva y mejorar la comprensión de sus componentes, los cinco elementos del control interno y sus 17 principios fueron organizados en tres ejes clave: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión. Esta estructura contribuye a ordenar y fortalecer las acciones orientadas al perfeccionamiento del control interno en las instituciones públicas.

Cultura Organizacional

Según Taboada, V. (2011), el Control Interno aporta múltiples beneficios a las organizaciones, resaltando su papel en la construcción de una Cultura Organizacional

basada en Valores Éticos. Este componente conductual es fundamental, ya que promueve el estricto cumplimiento de las normas de control interno. Como resultado, se fomenta una cultura de transparencia que contribuye a prevenir el fraude financiero y operativo.

Por su parte, Carrillo, A. et al. (2023) describen la cultura organizacional como un conjunto de valores, comportamientos, costumbres y normas que influyen directamente en el desempeño y en la consecución de objetivos, subrayando que es un factor determinante en el éxito de la gestión de cualquier colectivo social.

Según el Informe del Sistema de Control Interno (2023), el eje de Cultura Organizacional promueve condiciones favorables para alcanzar los fines institucionales. Para ello, se requiere que la entidad consolide una estructura funcional eficiente, defina con claridad las responsabilidades, mantenga canales de comunicación eficaces y disponga de procesos adecuados para captar y conservar talento calificado. Asimismo, es necesario fomentar un ambiente que refuerce los principios éticos y el cumplimiento de normas de conducta.

Este eje de Cultura Organizacional se compone de los elementos Ambiente de Control e Información y Comunicación, esenciales para consolidar una base sólida que sustente la integridad y la eficiencia organizacional.

A. Ambiente de Control

Según Causil Lengua et al. (2021) A través del ambiente de control se busca proporcionar una buena relación del recurso humano con la herramienta, produciendo un entorno en el cual se estimule y se permita la correcta implementación de los controles, así como la existencia de las condiciones para llevar a cabo la aplicación de los mismos.

Según García, L. (2022), el ambiente de control es la base de un control interno eficaz, proporcionando disciplina y estructura a la entidad. Define el tono

organizacional, impactando la conciencia y el compromiso del personal con los principios y normas de la institución.

El ambiente de control incluye las funciones de gobierno y administración, así como las actitudes, conciencia y acciones de quienes tienen a cargo el gobierno y la administración en lo que concierne al control interno de la entidad y su importancia en la entidad. (Voghel & Thompson, 2017, pág. 46)

Según la Contraloría General de la República (2014), en línea con el Modelo COSO 2013, el ambiente de control incluye principios fundamentales como la integridad y los valores éticos que deben prevalecer en la organización. También abarca los parámetros necesarios para facilitar la supervisión, una estructura organizativa que esté en consonancia con los objetivos, y procesos eficaces para captar, desarrollar y mantener un personal competente. Adicionalmente, enfatiza la importancia del rigor en las políticas de desempeño, así como en los sistemas de incentivos y recompensas.

El ambiente de control es un elemento fundamental dentro del control interno, ya que establece la base sobre la cual se desarrollan las demás actividades. Según los autores presentados, este componente busca fomentar una relación sólida entre las personas y las herramientas de control, establecer un marco ético y disciplinario, y garantizar la estructura organizativa necesaria para cumplir con los objetivos. Además, promueve un entorno que favorece la responsabilidad, el desempeño adecuado y la gestión de talentos. En resumen, el ambiente de control no solo define el tono organizacional, sino que también influye directamente en la eficacia y sostenibilidad de los procesos administrativos.

B. Información y Comunicación

La CGR (2014), basándose en el Modelo COSO 2013, destaca que la mejora del control interno a través de la información y comunicación involucra varios principios clave. Estos incluyen la adquisición y uso de información relevante y de alta calidad, una comunicación interna efectiva que respalde la operatividad del sistema de control

interno, y una comunicación externa adecuada sobre temas que impacten el desempeño del control interno.

Según Calle, J. (2022) señala que la información y comunicación comprenden la recopilación y difusión de datos sobre los mecanismos de control en todas las áreas de la entidad. Este proceso resulta eficaz cuando incorpora sistemas de información que proporcionan a cada funcionario los conocimientos esenciales sobre la gestión interna de proyectos y procesos.

Del mismo modo para Calle, G. et al. (2020) destacan que la información y comunicación son fundamentales para recopilar, transmitir y presentar datos de manera oportuna, permitiendo a cada colaborador cumplir con sus responsabilidades. Para ello, la empresa debe contar con canales de comunicación flexibles que faciliten el flujo de información relevante tanto a nivel interno como externo.

Por ello, la información es fundamental y esencial para que las instituciones puedan cumplir con sus responsabilidades relacionadas con el control interno, contribuyendo al cumplimiento de sus metas. La comunicación, tanto interna como externa, permite que la organización acceda a información clave para supervisar sus operaciones diarias. Además, contribuye a que el personal asuma sus responsabilidades dentro del control interno, comprendiendo su papel en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gestión de Riesgos

Para Del Río Cortina, A. A., y Cárdenas Quintero, B. G. (2018). El objetivo de la gestión de riesgos es “reducir posibles eventos dañinos y las consecuencias negativas en el futuro, controlar posibles desviaciones, liderar la transformación de oportunidades en ventajas para la corporación, aumentar la conciencia de la gestión de riesgos y coordinar los procesos, asegurando el éxito empresarial”.

Soler González et al. (2018) señalan que la gestión de riesgos es un conjunto de actividades concatenadas que a partir de un contexto dado se identifican, analizan y

evalúan los riesgos para determinar los principales y mitigarlos con las acciones pertinentes.

La gestión de riesgos es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Su enfoque no solo permite identificar y mitigar posibles amenazas, sino que también abre la puerta a convertir riesgos en oportunidades estratégicas. Esto refleja una visión proactiva y consciente de la importancia de proteger los objetivos institucionales, especialmente en contextos donde la provisión de bienes o servicios públicos es clave para la sociedad. Además, la coordinación y valoración de los riesgos fortalecen la capacidad de las instituciones para enfrentar desafíos, asegurando un impacto positivo y duradero en su desempeño y en el bienestar de quienes dependen de sus servicios.

A. Evaluación de Riesgos

El riesgo, tal como lo define COSO (2013), es la posibilidad de que algo tenga un efecto adverso sobre las metas establecidas; la evaluación de riesgos tiene como objetivo identificar y evaluar los riesgos para alcanzar dichos objetivos; y los niveles de tolerancia al riesgo se utilizan para determinar la seriedad con la que se deben tomar los riesgos identificados.

Para Estupiñán (2017) es el análisis que efectúa una organización para determinar la posibilidad de fraude, asimismo le permite identificar y administrar los posibles riesgos que puedan impactar en el sistema de control interno.

La Contraloría General de la República, en concordancia con el modelo COSO 2013, concibe la evaluación de riesgos como un proceso que involucra la formulación de objetivos, el análisis de amenazas, la gestión de riesgos identificados, el examen del fraude y la revisión de factores externos que podrían afectar el control interno. Por su parte, la Ley N.º 28716, en su artículo 3, la define como el procedimiento orientado a identificar y tratar factores que puedan comprometer el cumplimiento de metas y operaciones institucionales.

En ese marco, la evaluación de riesgos se constituye como una herramienta esencial que permite detectar, valorar y jerarquizar riesgos que podrían interferir en el logro de objetivos. Esta práctica posibilita reconocer oportunidades, medir su probabilidad e impacto, y establecer niveles de tolerancia ante escenarios críticos. A su vez, fortalece la estructura de control interno, asegurando la estabilidad institucional y una gestión sostenible.

B. Actividades de Control

La Contraloría General de la República, basándose en el Modelo COSO 2013, destaca que las actividades de control involucran el desarrollo de acciones específicas destinadas a mitigar riesgos, incluyendo el control sobre la tecnología de información y comunicación, así como el establecimiento de políticas apropiadas para dichas actividades.

Por su parte, Chiquito, G. & Cedeño, L. (2023) señalan que estas actividades se implementan en diversas áreas de una organización y están diseñadas para asegurar el cumplimiento efectivo de políticas y procedimientos. Las actividades de control pueden abarcar desde autorizaciones y aprobaciones hasta verificaciones, reconciliaciones, y actividades de supervisión y seguimiento.

La Ley n° 28716, específicamente en su artículo 3 sobre el sistema de control interno, las define como políticas y procedimientos de control establecidos por la dirección, la gerencia y los niveles ejecutivos competentes. Estas actividades abarcan una amplia gama de procesos y el entorno tecnológico, incluyendo controles preventivos tanto manuales como automatizados, que pueden consistir en autorizaciones, aprobaciones, reconciliaciones, evaluaciones de rendimiento y otras acciones similares, con el fin de proteger los activos de la entidad y asegurar la eficiencia operativa y la fiabilidad de la información financiera.

Supervisión.

Según Quispe, E. (2023), se trata de un conjunto de acciones de autocontrol aplicadas en los procesos y operaciones dentro de una organización para garantizar su

correcto funcionamiento. Este conjunto de acciones tiene como finalidad principal mejorar y evaluar el desempeño de la entidad. Para asegurar la efectividad y la calidad del sistema de control interno a lo largo del tiempo, es esencial que sea objeto de supervisión continua. Para esto, se realizan evaluaciones constantes, evaluaciones independientes, o una combinación de ambas, con el objetivo de verificar si cada componente del sistema y sus principios operativos están funcionando adecuadamente.

Por otro lado, el Informe de Sistema de Control Interno (2023) indica que el eje de Supervisión incluye el componente de supervisión, el cual abarca todas las acciones necesarias para informar sobre la implementación del Sistema de Control Interno (SCI). Estas actividades son cruciales para garantizar que el sistema de control interno no solo esté implementado correctamente, sino que también se adapte y responda a las necesidades cambiantes de la organización, asegurando así su efectividad continua.

Con ellos podemos definir la supervisión como un conjunto de acciones que permiten asegurar la correcta ejecución del Sistema de Control Interno (SCI). Esto se logra mediante el seguimiento del cumplimiento del Plan de Acción Anual. Además, la supervisión incluye actividades de autocontrol dentro de los procesos y operaciones, con el objetivo de mejorar y evaluar el desempeño de la entidad. También se realiza mediante evaluaciones continuas o independientes para garantizar la eficacia y la calidad del sistema, permitiendo un proceso de retroalimentación constante.

2.2.4 *Gestión Administrativa*

La gestión administrativa es un proceso integral engloba diversas funciones y actividades esenciales para que las organizaciones puedan coordinar adecuadamente sus esfuerzos y recursos, sean estos humanos, financieros o materiales, y así alcanzar los resultados esperados.

Según Espinoza (2009), en su artículo “El fayolismo y la organización contemporánea”, se menciona que la administración implica tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personas y evaluar el desempeño, lo que resalta su importancia en el funcionamiento de cualquier organización contemporánea. Además,

se enfatiza que la gestión administrativa debe adaptarse a un entorno cambiante y a las nuevas realidades que surgen debido a factores como la globalización y los avances tecnológicos.

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión, es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

Conforme a lo anterior, Fayol define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.

La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.

La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.

El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

Según Flint (2006), consiste en aplicar de manera efectiva la administración, abarcando la firmeza de las políticas y metas organizacionales, los recursos definidos para lograrlas y los sistemas de monitoreo y evaluación creados para analizar los resultados alcanzados.

Para Blas (2014) & Hurtado (2008), definen la gestión administrativa como el proceso orientado a optimizar los procedimientos establecidos para el correcto funcionamiento de una empresa u organización, lo que incluye la planificación, organización, dirección y control. La correcta ejecución de estos componentes asegura

la adecuada dirección de la organización y el manejo eficaz de las actividades propuestas.

Chiavenato (2014) entiende la gestión administrativa como la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y su transformación en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la entidad, con el propósito de alcanzar dichos objetivos de la manera más apropiada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios altamente competitivo y complejo.

Estos principios (planeación, organización, dirección y control), conocidos como funciones administrativas, han sido promovidos y consolidados por autores posteriores, pero se inspiran en la idea general de Fayol sobre las "funciones del administrador".

Componentes de la Gestión Administrativa.

A. Planificación

Para Fayol la planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

Según Hitt (2006), la planificación consiste en anticipar condiciones y circunstancias futuras para, con base en esas estimaciones, decidir las tareas que debe realizar el administrador y su equipo. Este proceso se divide en tres niveles: la planificación estratégica, que establece acciones a largo plazo para alcanzar los objetivos de la organización; la planificación táctica, que convierte los planes estratégicos en acciones específicas a corto plazo; y la planificación operativa, que detalla las acciones diarias necesarias para que las unidades operativas alcancen sus metas.

Louffat (2015) argumenta que la planificación es el primer paso del proceso administrativo y es fundamental para una gestión efectiva. Un plan bien estructurado debe incluir la declaración de misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, así como un cronograma y un presupuesto detallados.

Por otro lado, Gonzales, S. et al. (2020) consideran la planificación como la función inicial de la administración, ya que implica establecer metas, delinear objetivos, distribuir recursos y organizar actividades dentro de un plazo específico. Este planteamiento resalta su relevancia como fundamento clave para una gestión eficiente y el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

En consecuencia, se puede definir la planificación como la primera función administrativa, que consiste en prever el futuro y desarrollar un plan de acción para alcanzar los objetivos organizacionales. Implica definir metas, establecer estrategias, determinar los recursos necesarios y organizar las actividades que se deben llevar a cabo en un periodo determinado. Asimismo, la planificación incluye elementos clave como la misión, la visión, las políticas, el cronograma y el presupuesto, y constituye la base para una administración eficaz y organizada.

B. Organización

Capote (2019) explica que organizar es la forma en que se coloca el trabajo para poder alcanzar las metas y objetivos de la organización, por lo tanto, incluye definir qué tareas o actividades hay que hacer, quién las hará, cómo se agrupan, quién rinde cuentas y dónde se tomarán las decisiones.

Por su parte, Reyes (2005) sostiene que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos, para lo cual es necesario vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.

En síntesis, la organización puede definirse como el proceso de estructurar y coordinar las tareas, actividades y recursos dentro de una entidad para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente. También implica determinar qué se debe hacer, quién lo ejecutará, cómo se agruparán las actividades, quién será responsable de cada tarea y cómo se adoptarán las decisiones. Asimismo, comprende la estructuración

de relaciones entre los diferentes niveles y funciones dentro de la organización, tanto de los recursos humanos como de los materiales, a fin de asegurar el máximo rendimiento y la alineación con los planes estratégicos y objetivos de la entidad.

C. Dirección

Para Huisa (2013), el direccionamiento constituye la guía para la ejecución de los objetivos planteados en cada área de una empresa y tiene un alcance mucho mayor, detallando las funciones que determinan desempeñarse con responsabilidad porque llegan a detallar la proyección para desempeñarse con responsabilidad, anticipándonos a lo que se va a hacer.

Según Robbins y Cenzo (2013), la dirección es un elemento clave de la gestión, ya que los gerentes ejercen esta función al motivar a los colaboradores, coordinar actividades, seleccionar el canal de comunicación más adecuado y gestionar los conflictos dentro de la organización.

Por su parte, Stoner, Freeman y Gilbert (2009) sostienen que la dirección consiste en liderar y estimular al recurso humano para ejecutar tareas esenciales, destacando que las relaciones interpersonales y la gestión adecuada del tiempo son aspectos fundamentales en este proceso.

De acuerdo con Gonzales, S. et al. (2020), la dirección abarca la implementación de estrategias planificadas, guiando los esfuerzos hacia los objetivos establecidos mediante el liderazgo, la motivación y la comunicación.

En conclusión, la dirección es el proceso de guiar, motivar y coordinar las actividades de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos establecidos. Implica influir en el comportamiento de los empleados, asignar responsabilidades, resolver conflictos y tomar decisiones estratégicas para asegurar el buen funcionamiento de la organización. La dirección también comprende la comunicación efectiva, el liderazgo y el seguimiento de las estrategias trazadas.

D. Control

A Hitt (2006) sugiere que el control en la gestión no implica necesariamente adoptar un enfoque dictatorial o autocrático, aunque en situaciones específicas un administrador podría necesitar actuar de esa manera. La verdadera esencia del control radica en la regulación del trabajo de quienes están bajo la responsabilidad del administrador, lo que incluye establecer estándares de desempeño con antelación, supervisar continuamente los resultados en tiempo real y evaluar de manera significativa el rendimiento general. Los hallazgos de estas evaluaciones se utilizan para retroalimentar el proceso de planificación.

Stoner, Freeman & Gilbert (2006) destacan que la dirección debe garantizar que las acciones de los miembros de la organización efectivamente la conduzcan hacia las metas establecidas. Este proceso permite que el gerente mantenga a la organización en el rumbo correcto.

Robbins & Decenzo (2002) definen el control como el proceso de monitorear el desempeño organizacional, es decir, comparar el rendimiento real con las metas previamente establecidas. Si se detectan desviaciones significativas, la alta dirección tiene la responsabilidad de corregir el rumbo de la organización. El proceso de control implica vigilar, comparar y corregir el desempeño.

Gonzales, S. et al. (2020) indican que el control implica supervisar la ejecución de las tareas para garantizar su coherencia con las estrategias establecidas, permitiendo detectar y corregir posibles fallos, además de evaluar los resultados para optimizar la toma de decisiones. Este enfoque subraya la importancia de la alineación estratégica y la corrección oportuna para asegurar la efectividad organizacional.

De acuerdo con los autores mencionados, el control no solo implica corregir errores, sino también retroalimentar el proceso de planificación, asegurando que las actividades de la organización estén alineadas con sus metas y objetivos. Además, es un proceso continuo de supervisión, evaluación y ajuste para mantener la organización en el camino correcto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se categorizó como una investigación básica, orientada a explorar las variables en un contexto determinado. La investigación básica se centró en la construcción teórica y proporcionó los fundamentos necesarios para el desarrollo de futuras investigaciones aplicadas.

3.2 DISEÑO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal, ya que no se manipuló la variable de estudio, sino que se observaron los fenómenos en su contexto natural, sin intervención del investigador. La recolección de datos se efectuó en un único momento, lo que caracteriza al diseño como transversal. En cuanto al nivel de investigación, fue explicativo y descriptivo. Fue explicativo porque buscó identificar las causas de los fenómenos observados, analizando relaciones causales para comprender las consecuencias generadas. Al mismo tiempo, fue descriptivo, pues se orientó a caracterizar las prácticas y procesos de control interno en la Municipalidad Distrital de Ilabaya y a evaluar sus efectos en la gestión administrativa, integrando datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión detallada de la realidad institucional.

3.3 POBLACIÓN Y /O MUESTRA DE ESTUDIO

3.3.1 Población

Estuvo compuesta por 50 servidores públicos pertenecientes a la Municipalidad Distrital de Ilabaya, ubicada en la provincia Jorge Basadre, región Tacna. Esta información se obtuvo del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), disponible en el portal de transparencia institucional.

Tabla 3*Población*

DESCRIPCIÓN	Nº DE SERVIDORES
ÓRGANO DE CONTROL	
Órgano de Control Institucional	4
ÓRGANO DE ASESORAMIENTO	
Gerencia de Planificación y Presupuesto	2
Sub gerencia de presupuesto	2
Sub gerencia de programación e inversiones	6
ÓRGANOS DE APOYO	
Gerencia de Administración y finanzas	2
Sub gerencia de recursos humanos	5
Sub gerencia de contabilidad	6
Sub gerencia de abastecimiento	5
Sub gerencia de supervisión y liquidación de proyectos	4
ÓRGANOS DE LINEA	
Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano rural	5
Sub gerencia de ejecución de obras	5
Sub gerencia de formulación de proyectos	4
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 *Muestra*

En esta investigación se empleó el método censal. Según Ramírez (1997), una muestra censal es aquella en la que todas las unidades de investigación son consideradas. En este enfoque, la población se identificó como censal, ya que, de manera simultánea, representó el universo completo, la población y la muestra del estudio.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro de operacionalización de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
<p>Variable Independiente</p> <p>CONTROL INTERNO</p>	<p>De acuerdo con la Ley 27785 (2002), es un conjunto de medidas preventivas, concurrentes y de revisión posterior aplicadas dentro de una entidad para garantizar la gestión eficiente de sus recursos, bienes y operaciones. Esto garantiza que la administración de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe de manera adecuada y eficaz, implementándose en fases anteriores, concurrentes y sucesivas. Además, se señala que el Control Interno se estructura en torno a tres pilares: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión.</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>La organización debe fortalecer su operatividad con una estructura organizativa apropiada, responsabilidades bien definidas, canales de comunicación eficaces, y procesos eficientes para el reclutamiento y retención de personal competente, así como un ambiente organizacional que favorezca la adhesión a valores éticos y normativas de conducta. La dimensión de Gestión de Riesgos se compone de los elementos de ambiente de control, así como de información y comunicación.</p>	<p>Ambiente de control</p>
				<p>Información y comunicación</p>
		<p>Gestión de riesgos</p>	<p>Implica reconocer y analizar situaciones o factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, especialmente en la prestación de bienes y servicios públicos. Para minimizar su impacto, se establecen controles que disminuyen la posibilidad de que dichos riesgos ocurran. Esta dimensión comprende tanto el análisis de riesgos como la aplicación de medidas correctivas para fortalecer la eficiencia organizacional.</p>	<p>Evaluación de riesgos</p>
				<p>Actividades de control</p>
		<p>Supervisión</p>	<p>Según Mero (2022), implica una actividad constante que consiste en supervisar y evaluar la efectividad del control interno establecido en una organización. Esta actividad también incluye la revisión de procesos y procedimientos para verificar que funcionen correctamente y cumplan con los objetivos propuestos.</p>	<p>Supervisión y evaluación de la efectividad del control interno</p>
				<p>Revisión de los procesos y procedimientos</p>

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
<p style="text-align: center;">Variable Dependiente</p> <p style="text-align: center;">GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>López (2019), citado por Contento, J. (2022), describe la gestión administrativa como un proceso administrativo compuesto por varias etapas: planificación, organización, dirección y control. Su propósito es alcanzar los objetivos de una empresa u organización de la manera más eficiente posible.</p>	Planificación	La planificación implica definir metas, trazar objetivos, determinar los recursos y las actividades a realizar en un tiempo específico para alcanzar eficacia.	Definición de metas y objetivos
				Establecimiento de recursos y actividades
		Organización	La organización consiste en crear una estructura que permita distribuir los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, facilitando el desarrollo del trabajo con conocimientos y supervisión adecuada para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación.	Recursos humanos
				Recursos materiales
				Recursos financieros
				Recursos tecnológicos
		Dirección	La dirección implica la ejecución de estrategias previamente definidas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos establecidos mediante liderazgo, motivación y comunicación efectiva.	Liderazgo
				Motivación
				Comunicación
		Control	Gonzales et al. (2020) sostienen que el control implica verificar si las acciones desarrolladas corresponden a lo previsto, permitiendo identificar fallas, corregirlas oportunamente y evaluar resultados que optimicen la toma de decisiones	Cumplimiento de las tareas
				Evaluación de resultados
				Toma de decisiones

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se emplearon dos técnicas: el análisis documental y la encuesta. Estas permitieron recopilar información proveniente de fuentes escritas, tanto primarias como secundarias, útiles en la exploración bibliográfica, tal como señalan Sánchez y Reyes (2006, p. 314). De acuerdo con Corral (2014), el análisis documental consiste en el estudio de documentos, sin importar su soporte (papel, digital, audiovisual, etc.), considerando tanto su estructura externa (análisis formal) como su contenido interno. En cuanto a los instrumentos, se utilizó un cuestionario dirigido a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Este consistió en un conjunto de preguntas diseñadas para medir una o más variables, conforme a la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 217). Para garantizar la validez del instrumento, este fue sometido a juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. Asimismo, se aplicó una prueba piloto y se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un nivel de confiabilidad superior a 0,80, considerado estadísticamente aceptable.

3.6 TRATAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos se realizó utilizando los programas estadísticos SPSS versión 26 y Microsoft Excel. Los datos recolectados mediante el cuestionario fueron tabulados de acuerdo con las respuestas de los encuestados, lo que permitió la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos descriptivos. Posteriormente, se aplicaron las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov a las variables control interno y gestión administrativa, ambas medidas originalmente con una escala tipo Likert de cinco puntos. En ambos casos, los niveles de significancia fueron menores a 0,05, lo que evidenció que los datos no seguían una distribución normal.

Por tanto, se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, adecuada para analizar la relación entre variables ordinales o no normales. Finalmente, con el objetivo de determinar la influencia de control interno sobre gestión administrativa, ambas variables fueron baremadas en tres niveles (bajo, regular y alto), y se aplicó una regresión logística ordinal mediante el modelo PLUM en SPSS, adecuado para el análisis de variables ordinales.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES

4.1.1. Análisis Variable Independiente: Control Interno

Tabla 4

Control Interno

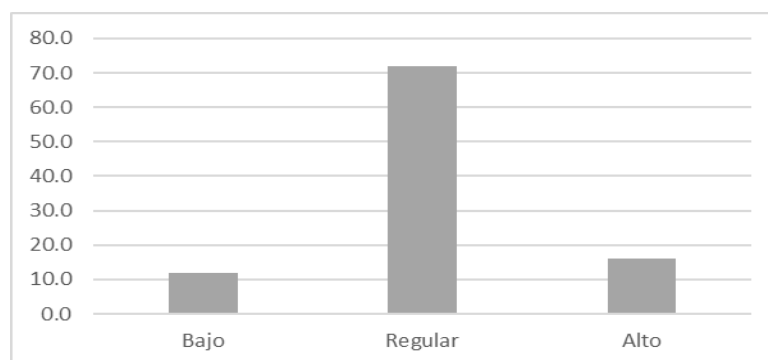
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	12,0	12,0
Regular	36	72,0	84,0
Alto	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Con base en los datos de la Tabla 4 y la Figura 1, se identificó que el 72,0 % de los trabajadores encuestados perciben el control interno como regular, mientras que el 16,0 % lo califica como alto y el 12,0 % como bajo. Este patrón indica que, si bien existe un grado de implementación del sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, aún no se ha alcanzado un nivel óptimo que garantice plenamente la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión administrativa.

Figura 1

Control Interno



Nota. Tabla 4.

Desde el enfoque del modelo COSO 2013, el control interno debe garantizar no solo el cumplimiento normativo, sino también una gestión eficaz, eficiente y transparente. Sin embargo, la predominancia del nivel "regular" evidencia una debilidad institucional que puede afectar negativamente la capacidad de prevenir fraudes, optimizar procesos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales (COSO, 2013; Causil Lengua et al., 2021).

Este hallazgo coincide con lo señalado por Mendoza et al. (2018) y Cajma (2021), quienes sostienen que un control interno medianamente implementado limita la eficiencia administrativa, al no fortalecer de manera suficiente la cultura organizacional, la evaluación de riesgos ni los procesos de supervisión.

Por tanto, los resultados resaltan la necesidad de fortalecer los tres ejes clave del control interno: cultura organizacional, gestión de riesgos y supervisión, tal como establece la Ley N.º 28716 y la Guía de la CGR (2017). Una mejora en estos componentes permitirá consolidar una gestión administrativa más sólida, ética y eficiente.

Dimensión: Cultura organizacional

Tabla 5

Cultura organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	10,0	10,0
Regular	37	74,0	84,0
Alto	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

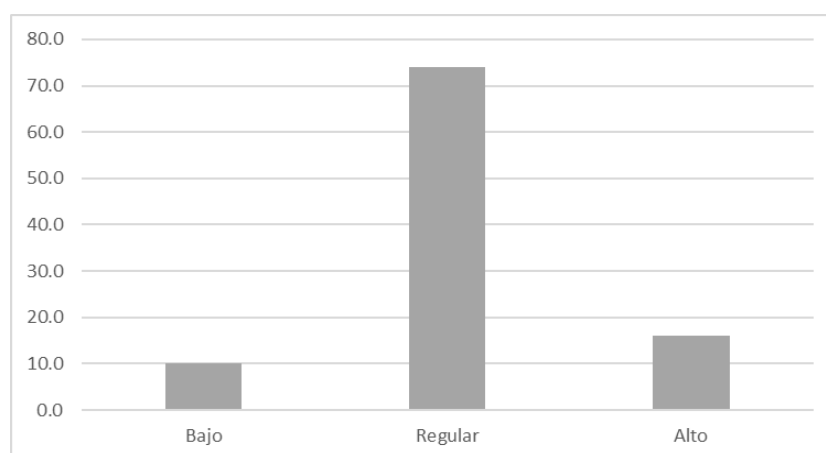
Nota. Aplicación de cuestionario

La Tabla 5 y la Figura 2 muestran que el 74,0 % de los trabajadores perciben la cultura organizacional como de nivel regular, mientras que el 16,0 % la considera alta y el 10,0 % la evalúa como baja. Estos resultados sugieren que, si bien existen elementos

básicos de cultura organizacional en la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, aún se requieren acciones contundentes para consolidar una cultura institucional sólida, ética y orientada al cumplimiento de objetivos.

Figura 2

Cultura organizacional



Nota. Tabla 5.

Según Taboada (2011), la cultura organizacional influye directamente en la efectividad del control interno al establecer un entorno que refuerza los valores éticos, el cumplimiento de normas y la transparencia. Asimismo, la Contraloría General de la República (2014) destaca que una cultura organizacional efectiva requiere una estructura organizativa clara, procesos de comunicación internos eficientes y la promoción del talento humano con principios éticos.

La prevalencia del nivel “regular” indica que estos factores no se encuentran plenamente desarrollados. Esta situación puede limitar la capacidad del sistema de control interno para prevenir riesgos, generar confianza institucional y fomentar un clima organizacional comprometido con la rendición de cuentas. Estudios como el de Carrillo et al. (2023) respaldan esta interpretación al afirmar que una cultura organizacional débil obstaculiza el logro de metas institucionales y afecta de manera negativa la gestión pública.

En ese sentido, los resultados evidenciados en la Tabla 5 y Figura 2 reflejan la necesidad urgente de reforzar el ambiente de control y los mecanismos de información y comunicación, que son los pilares esenciales de esta dimensión, según el modelo COSO 2013. Fortalecer estos componentes contribuiría a una cultura organizacional que no solo promueva el cumplimiento normativo, sino que también inspire integridad, compromiso y eficiencia entre el personal de la entidad.

Dimensión: Gestión de riesgos

Tabla 6

Gestión de riesgos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	14,0	14,0
Regular	36	72,0	86,0
Alto	7	14,0	100,0
Total	50	100,0	

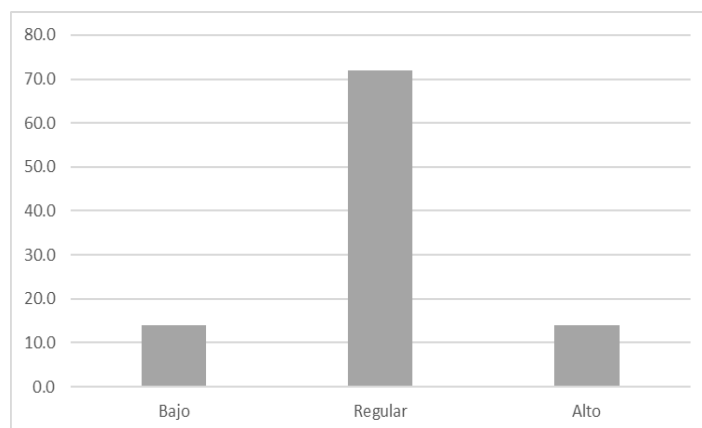
Nota. Aplicación de cuestionario

La Tabla 6 y la Figura 3 evidencian que el 72,0 % de los servidores públicos perciben la gestión de riesgos como un nivel regular, mientras que un 14,0 % la valora como alta y otro 14,0 % como baja. Esta distribución revela una implementación parcial de los procesos orientados a la identificación, análisis y mitigación de riesgos institucionales, lo cual representa un desafío para la eficacia del control interno.

Desde la perspectiva del modelo COSO (2013), la gestión de riesgos es un componente esencial que permite anticiparse a eventos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Según Del Río y Cárdenas (2018), esta gestión no solo previene pérdidas, sino que también convierte amenazas en oportunidades estratégicas. Sin embargo, un nivel mayoritariamente regular, como el observado en esta dimensión, sugiere que la entidad aún no cuenta con sistemas sólidos de evaluación de riesgos ni con procedimientos de control suficientemente eficaces.

Figura 3

Gestión de riesgos



Nota. Tabla 6.

Asimismo, conforme al enfoque de la Contraloría General de la República (2014), una adecuada evaluación de riesgos requiere el análisis de amenazas, el establecimiento de niveles de tolerancia y la aplicación de medidas preventivas. El hecho de que el 14,0 % de los encuestados considere que la gestión de riesgos es baja refuerza la urgencia de mejorar estos mecanismos para evitar desviaciones significativas en los procesos administrativos y financieros.

Este hallazgo concuerda con lo señalado por Cajma (2021) e Ibarra y Rodríguez (2021), quienes identificaron que las debilidades en la gestión de riesgos reducen la capacidad de las municipalidades para garantizar una administración eficiente, generando errores operativos y vulnerabilidades frente a la corrupción.

Por tanto, los datos presentados en la Tabla 6 y la Figura 3 evidencian la necesidad de fortalecer tanto la evaluación de riesgos como las actividades de control, componentes clave de esta dimensión. Implementar acciones correctivas en este eje permitirá a la entidad minimizar eventos adversos y consolidar una gestión administrativa más predecible, estable y orientada a resultados.

Dimensión: Supervisión

Tabla 7

Supervisión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	12,0	12,0
Regular	35	70,0	82,0
Alto	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

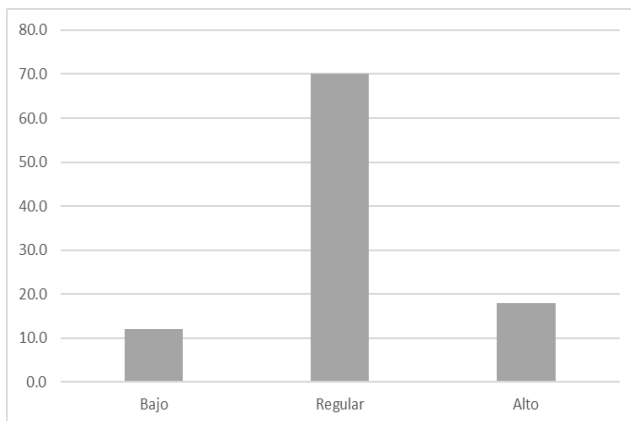
Nota. Aplicación de cuestionario

Tal como se observa en la Tabla 7 y la Figura 4, el 70,0 % de los servidores públicos califican la supervisión como de nivel regular, el 18,0 % como alta y el 12,0 % como baja. Esta tendencia refleja que los mecanismos de seguimiento, control y evaluación de procesos se encuentran implementados de manera parcial en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

De acuerdo con el Informe del Sistema de Control Interno (2023) y el modelo COSO (2013), la supervisión constituye un componente esencial que garantiza el funcionamiento efectivo y sostenible del sistema de control interno. Esta debe incluir evaluaciones continuas o independientes que permitan detectar fallas, emitir recomendaciones y asegurar la mejora continua. Sin embargo, la predominancia del nivel “regular” sugiere que estas acciones no se ejecutan con la rigurosidad ni la frecuencia necesaria para asegurar una gestión eficaz.

Figura 4

Supervisión



Nota. Tabla 7.

Según Quispe (2023), la supervisión no se limita al control jerárquico, sino que implica acciones sistemáticas de autoevaluación, verificación de cumplimiento del Plan Anual de Acción, y ajustes oportunos del sistema. La baja proporción de respuestas que califican la supervisión como “alta” (solo 18 %) pone en evidencia una posible debilidad en el monitoreo constante de los procesos, lo que puede comprometer la transparencia, eficiencia y efectividad institucional.

Este resultado coincide con estudios como los de Candia (2021) y Andrade (2023), que reportaron falencias en los sistemas de supervisión en municipalidades peruanas, afectando negativamente la calidad de la gestión administrativa y aumentando el riesgo de ineficiencia o actos irregulares.

Por tanto, los resultados de la Tabla 7 y la Figura 4 indican que es prioritario reforzar las prácticas de supervisión continua y de evaluación independiente, como parte de un sistema de mejora y control institucional. Una supervisión sólida contribuirá a consolidar un sistema de control interno funcional, generando información útil para la toma de decisiones estratégicas y garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.1.2. Análisis Variable Dependiente: Gestión Administrativa

Tabla 8

Gestión Administrativa

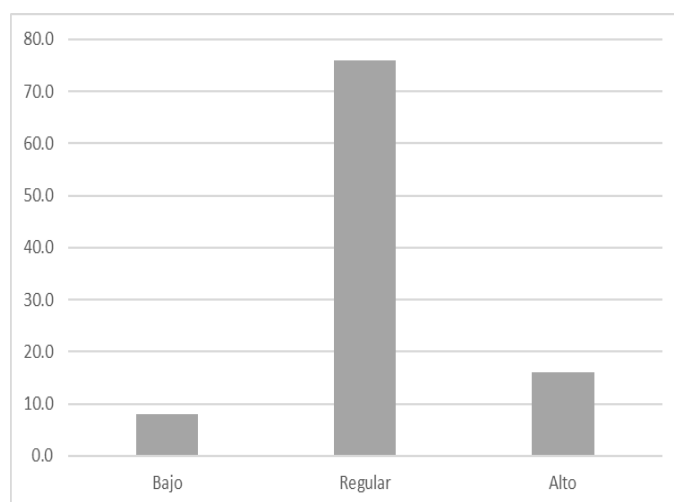
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	8,0	8,0
Regular	38	76,0	84,0
Alto	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

La Tabla 8 y la Figura 5 muestran que el 76,0 % del personal encuestado percibe la gestión administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya como de nivel regular. Solo el 16,0 % la califica como alta, mientras que el 8,0 % considera que esta se encuentra en un nivel bajo. Este resultado evidencia que la gestión administrativa se encuentra en funcionamiento, pero aún presenta deficiencias que limitan su desempeño óptimo.

Figura 5

Gestión Administrativa



Nota. Tabla 8.

De acuerdo con lo propuesto por Chiavenato (2014) y Fayol (1971), una gestión administrativa eficiente debe articular adecuadamente sus funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. El predominio del nivel “regular” indica que estas funciones podrían no estar desarrollándose de manera integral o sistemática, lo que podría afectar la eficiencia y efectividad institucional.

La literatura revisada resalta que una gestión administrativa sólida depende en gran medida de la existencia de un sistema de control interno robusto. Estudios como los de Mendoza & Rojas (2021) y Ibarra & Rodríguez (2021) demuestran que cuando el control interno es insuficiente o débil, la administración institucional tiende a presentar falencias similares a las observadas en el presente estudio.

En consecuencia, los datos de la Tabla 8 y la Figura 5 indican que es necesario reforzar las capacidades institucionales de la unidad de tesorería, principalmente en lo referente a la formulación de metas, asignación de recursos, liderazgo organizacional y mecanismos de evaluación. Fortalecer estos elementos permitiría una mejora sustancial de la gestión administrativa, promoviendo un entorno más eficiente, transparente y alineado a los objetivos públicos.

Dimensión: Planificación

Tabla 9

Planificación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	6,0	6,0
Regular	41	82,0	88,0
Alto	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

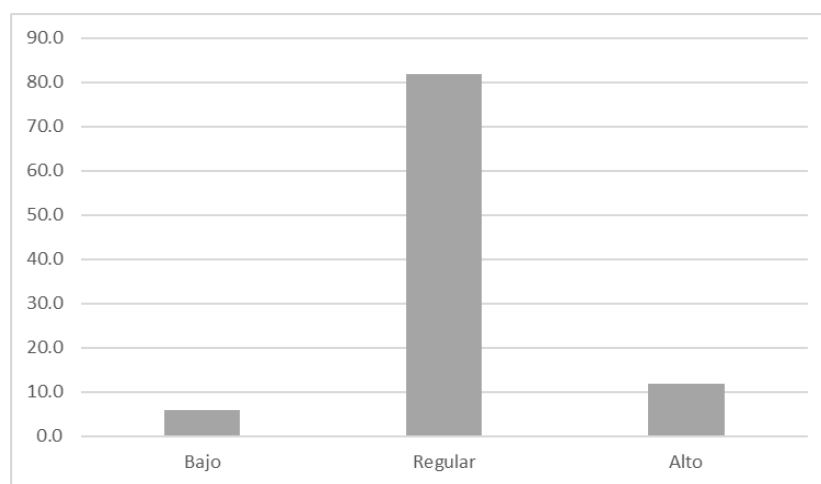
Nota. Aplicación de cuestionario

La información obtenida de la Tabla 9 y la Figura 6 evidencia que el 82,0 % del personal encuestado percibe la planificación en la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya como de nivel regular. Un 12,0 % la considera alta, y

solo el 6,0 % la califica como baja. Esta tendencia indica que el proceso de planificación está parcialmente implementado, con ciertas debilidades que podrían limitar el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Figura 6

Planificación



Nota. Tabla 9.

Según Hitt (2006) y Fayol (1971), la planificación es la primera función del proceso administrativo, encargada de establecer metas, asignar recursos y definir estrategias en distintos niveles: estratégico, táctico y operativo. Cuando esta función se desarrolla de manera limitada, como se observa en este caso, las acciones institucionales pueden perder coherencia, capacidad de anticipación y dirección.

El resultado predominante en el nivel “regular” sugiere que, si bien existen esfuerzos de planificación, estos podrían carecer de una estructura formal, de cronogramas definidos, de claridad en la asignación de recursos o de mecanismos de seguimiento efectivos. Esta interpretación es coherente con lo planteado por Gonzales et al. (2020), quienes sostienen que una planificación adecuada es clave para alinear los recursos institucionales con las metas previstas y garantizar una administración efectiva.

Asimismo, este hallazgo guarda relación con las interpretaciones previas de la variable gestión administrativa, pues una planificación poco consolidada impacta

directamente en las demás funciones, como la organización, la dirección y el control. La baja proporción que califica esta dimensión como “alta” (12,0 %) refuerza la necesidad de profesionalizar este proceso y fortalecer las capacidades técnicas del personal responsable.

Por tanto, los resultados expuestos en la Tabla 9 y la Figura 6 subrayan la urgencia de fortalecer la planificación institucional mediante herramientas técnicas, programas de capacitación y la implementación de metodologías de planeamiento estratégico que garanticen la coherencia, la efectividad y la sostenibilidad de la gestión pública local.

Dimensión: Organización

Tabla 10

Organización

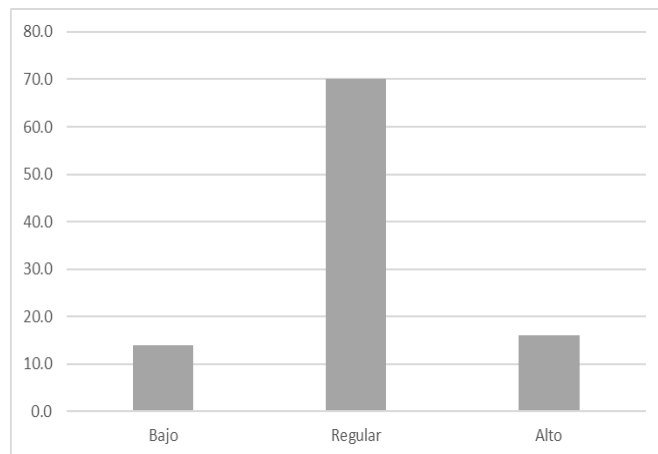
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	14,0	14,0
Regular	35	70,0	84,0
Alto	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Tal como se muestra en la Tabla 10 y la Figura 7, el 70,0% del personal encuestado percibe que la organización en la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya se encuentra en un nivel regular. Un 16,0% considera que esta dimensión alcanza un nivel alto, mientras que el 14,0% la califica como baja. Esta distribución sugiere que, si bien existen estructuras organizativas básicas, estas no se gestionan de forma óptima ni articulada.

Figura 7

Organización



Nota. Tabla 10.

De acuerdo con Chiavenato (2014) y Reyes (2005), la organización consiste en definir tareas, distribuir responsabilidades y coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos institucionales. Cuando esta función se percibe como regular, como en este caso, podrían presentarse deficiencias en la asignación de funciones, jerarquías poco definidas o un uso ineficiente de los recursos disponibles.

Este nivel intermedio también podría reflejar una estructura funcional que no se alinea adecuadamente con la planificación institucional, lo cual limita la eficiencia operativa y la claridad en la toma de decisiones. Tal observación es respaldada por Capote (2019), quien sostiene que una organización débil repercute en la ejecución de los procesos y genera cuellos de botella en la gestión pública.

Además, la proporción de respuestas que califican la organización como “baja” (14,0 %) constituye una preocupación institucional que no debe ignorarse, ya que puede representar una fuente de descoordinación o duplicidad de funciones en las áreas administrativas.

Los resultados de la Tabla 10 y la Figura 7 evidencian la necesidad de reestructurar o fortalecer los sistemas de organización interna, establecer funciones claras, optimizar el uso de los recursos y alinear la estructura organizacional con los planes estratégicos. Esto permitiría una mejora sustancial en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.

Dimensión: Dirección

Tabla 11

Dirección

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	10,0	10,0
Regular	40	80,0	90,0
Alto	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

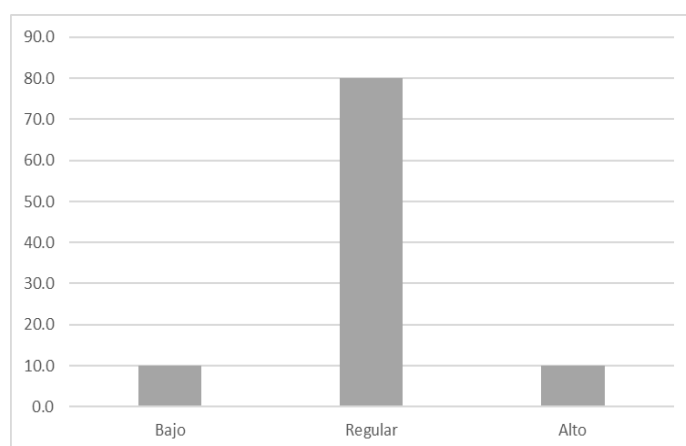
La Tabla 11 y la Figura 8 muestran que el 80,0 % de los encuestados percibe la dimensión dirección en un nivel regular dentro de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Un 10,0 % considera que su nivel es alto, y otro 10,0 % lo califica como bajo. Estos resultados sugieren que la función directiva se ejerce de forma parcial, sin alcanzar un nivel óptimo que garantice una conducción estratégica y motivacional efectiva del personal.

Según Stoner et al. (2009) y Robbins & Decenzo (2013), la dirección es el proceso mediante el cual los líderes orientan, motivan y coordinan al equipo humano hacia el logro de objetivos organizacionales. Un predominio del nivel “regular” indica que existen carencias en el ejercicio del liderazgo, en los canales de comunicación interna y en la motivación del personal, lo cual puede repercutir en la productividad y el compromiso institucional.

Además, este resultado revela que los esfuerzos de liderazgo no se traducen plenamente en acciones efectivas ni en un entorno laboral armonioso. Tal situación es coherente con lo señalado por Gonzales et al. (2020), quienes sostienen que la dirección debe guiarse por una visión clara, promoviendo una cultura de colaboración y comunicación abierta.

Figura 8

Dirección



Nota. Tabla 11.

La baja proporción que ubica esta dimensión en el nivel “alto” (10,0 %) evidencia una oportunidad de mejora en la capacidad de dirección institucional. Por otro lado, la presencia de un 10,0 % de respuestas que califican este aspecto como “bajo” debe alertar sobre posibles problemas de liderazgo, desmotivación del personal o falta de coordinación entre los mandos intermedios y operativos.

Los resultados de la Tabla 11 y la Figura 8 muestran que la gestión institucional debe fortalecer el ejercicio del liderazgo, profesionalizar la comunicación interna y consolidar mecanismos de motivación, a fin de garantizar una dirección eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la entidad pública.

Dimensión: Control

Tabla 12

Control

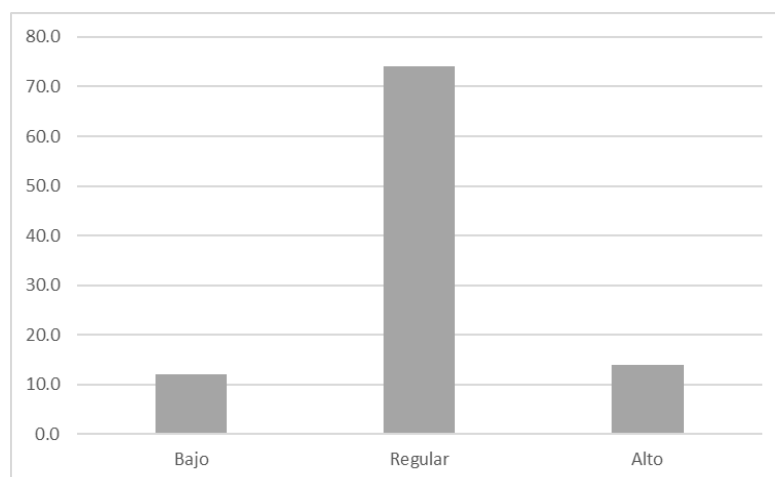
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	12,0	12,0
Regular	37	74,0	86,0
Alto	7	14,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

De acuerdo con la Tabla 12 y la Figura 9, el 74,0% del personal encuestado considera que el control en la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya se encuentra en un nivel regular, el 14,0% lo percibe como alto, y el 12,0% como bajo. Esta distribución revela una implementación parcial de los mecanismos de control interno vinculados al monitoreo de actividades, cumplimiento de metas y corrección de desviaciones.

Figura 9

Control



Nota. Tabla 12.

Según lo planteado por Robbins & Decenzo (2002) y Hitt (2006), el control es un proceso clave que permite supervisar el rendimiento organizacional, compararlo con los objetivos trazados y realizar los ajustes necesarios. El predominio del nivel regular indica que, aunque existen acciones de control, estas aún no se ejercen de forma sistemática ni proactiva, limitando así la mejora continua y la toma de decisiones oportunas.

Además, el modelo teórico propuesto por Stoner, Freeman & Gilbert (2006) enfatiza que el control no solo se centra en detectar errores, sino también en retroalimentar la planificación institucional. En este sentido, la baja proporción de respuestas que califican esta dimensión como “alta” sugiere una falta de procesos de evaluación formales o de indicadores eficaces para medir el desempeño institucional.

Por otra parte, el 12,0 % que percibe esta dimensión como de nivel “bajo” podría estar asociado a la ausencia de herramientas de seguimiento o a una cultura institucional que no promueve suficientemente la fiscalización y el cumplimiento de las tareas. Esta situación puede afectar directamente la eficiencia y la rendición de cuentas.

Los resultados presentados en la Tabla 12 y la Figura 9 reflejan la necesidad de consolidar sistemas de control robustos, con indicadores de desempeño claros, mecanismos de evaluación constantes y procesos de corrección efectivos. El fortalecimiento de esta dimensión es fundamental para lograr una gestión administrativa más transparente, eficiente y orientada a resultados.

4.2 NORMALIDAD

De la variable Control Interno

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho : Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 13

Prueba de normalidad de Control Interno

	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Control Interno	,280	50	,000

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

En la Tabla 13 se presentan los resultados de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk aplicada a la variable control interno. El valor de significancia fue de 0,000, lo cual, al ser menor al umbral de 0,05, indica el rechazo de la hipótesis nula. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que los datos no siguen una distribución normal.

Este resultado implica que el tratamiento estadístico posterior debe ajustarse al tipo de distribución no paramétrica de los datos. Por tanto, es metodológicamente adecuado aplicar pruebas no paramétricas, como la correlación de Spearman o la regresión ordinal, para analizar la relación entre el control interno y la gestión administrativa.

De la variable Gestión Administrativa

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho : Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 14

Prueba de normalidad de Gestión Administrativa

	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Administrativa	,309	50	,000

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

La Tabla 14 muestra los resultados de la prueba Shapiro-Wilk aplicada a la variable gestión administrativa. Se obtuvo un valor de significancia de 0,000, lo cual, al ser inferior a 0,05, conduce al rechazo de la hipótesis nula. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que los datos no presentan una distribución normal.

Este hallazgo valida el uso de pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis de asociación entre variables. En ese contexto, se justifica la aplicación de la correlación de Spearman y otros procedimientos adecuados para datos ordinales o no normalizados, como la regresión ordinal, lo cual garantiza la robustez del análisis estadístico.

4.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Verificación de la hipótesis general

a) Hipótesis estadística

Ho: El Control Interno no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

H1: El Control Interno incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

b) Nivel: 5 %=0,05

c) Zona: mayor que 0,05, se acepta Ho

d) Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 15

El Control Interno y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024

			Control Interno	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Control Interno	Coefficiente de correlación	1,000	0,911**
		Sig. (bilateral)		0,000
	Gestión Administrativa	N	50	50
		Coefficiente de correlación	0,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	50	50

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

Nota. Base SPSS

Según lo mostrado en la Tabla 15, el coeficiente de correlación de Spearman entre control interno y gestión administrativa alcanzó un valor de 0,911, con una

significancia de 0,000. Dado que el valor p fue inferior a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, evidenciando una asociación significativa desde el punto de vista estadístico entre ambas variables.

Tabla 16

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

De acuerdo con la Tabla 16, este valor se clasifica como una correlación positiva perfecta, lo cual indica que, a mayor nivel de implementación del control interno, mayor es la eficiencia en la gestión administrativa.

Tabla 17

Información de ajustes de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	64,968			
Final	0,000	64,968	2	0,000
Función de enlace: Logit.				

Según la Tabla 17, el modelo final presenta un valor de significancia de 0,000, lo que demuestra que el modelo de regresión es significativo. Esto indica que el Control Interno influye de manera significativa en la probabilidad de mejora de la Gestión Administrativa.

Tabla 18

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,727
Nagelkerke	0,963
McFadden	0,923

Nota. Base SPSS

En la Tabla 18, el coeficiente de Nagelkerke R^2 fue de 0,963, lo que indica que el modelo explica el 96,3 % de la variabilidad en la gestión administrativa. Este valor representa un poder explicativo muy alto, reforzando la evidencia estadística de la influencia del Control Interno.

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

f) Conclusión:

Se confirmó una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre el sistema de control interno y la gestión administrativa. Asimismo, el modelo de regresión logística ordinal aplicado resultó adecuado para explicar esta relación, evidenciando un coeficiente de determinación de Nagelkerke ($R^2 = 0,963$), lo que indica que el control interno explica aproximadamente el 96,3 % de la variabilidad en los niveles de gestión administrativa.

Verificación de la hipótesis específicas N° 1

a) Hipótesis estadística

Ho: La cultura organizacional no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

H1: La cultura organizacional incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

b) Nivel: 5 %=0,05

c) Zona: mayor que 0,05, se acepta Ho

d) Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 19

La cultura organizacional y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024

			Cultura organizacional	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,929**
		Sig. (bilateral)		0,000
	Gestión Administrativa	N	50	50
		Coefficiente de correlación	0,929**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	50	50

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

Nota. Base SPSS

De acuerdo con la información de la Tabla 19, se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0,939 al correlacionar la cultura organizacional con la gestión administrativa, siendo el nivel de significancia igual a 0,000.

Tabla 20*Interpretación de la correlación Rho de Spearman*

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Este resultado indica que existe una correlación positiva perfecta (según la Tabla 20) entre ambas variables. Dado que $p < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se confirma que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión administrativa.

Tabla 21*Información de ajustes de los modelos*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	58,557			
Final	4,908	54,460	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Base SPSS

En la Tabla 21, se aprecia que el modelo final de regresión tiene un valor de chi-cuadrado de 54,460 con una significancia de 0,000, lo cual evidencia que el modelo es estadísticamente significativo.

Tabla 22*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,664
Nagelkerke	0,878
McFadden	0,774

Nota. Base SPSS

Asimismo, en la Tabla 22, el coeficiente de Nagelkerke R^2 alcanza un valor de 0,878, lo que indica que el modelo explica aproximadamente el 87,8 % de la variabilidad en la gestión administrativa a partir de la cultura organizacional.

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

f) Conclusión:

Se evidenció una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la gestión administrativa. El análisis de regresión ordinal confirmó esta asociación, mostrando un coeficiente de determinación de Nagelkerke ($R^2 = 0,878$), lo que indica que esta dimensión explica aproximadamente el 87,8 % de la variabilidad en la gestión administrativa. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna, demostrando que el fomento de principios éticos, valores compartidos, comunicación interna y participación institucional fortalece los procesos de planificación, organización, dirección y control.

Verificación de la hipótesis específicas N° 2

a) Hipótesis estadística

Ho: La gestión de riesgos no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

H1: La gestión de riesgos incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

b) Nivel: 5 %=0,05

c) Zona: mayor que 0,05, se acepta Ho

d) Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 23

La gestión de riesgos y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024

			Gestión de riesgos	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Gestión de riesgos	Coefficiente de correlación	1,000	0,908**
		Sig. (bilateral)		0,000
	Gestión Administrativa	N	50	50
		Coefficiente de correlación	0,908**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	50	50

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

Nota. Base SPSS

La evidencia estadística confirma una asociación sólida y significativa entre la gestión de riesgos y la gestión administrativa. Según lo reportado en la Tabla 23, el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,908 con un valor p de 0,000, lo cual

indica una relación alta. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se respalda la hipótesis alternativa.

Tabla 24

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Complementariamente, la Tabla 25 presenta los resultados del modelo de regresión ordinal, el cual muestra un estadístico Chi-cuadrado de 51,685 y un nivel de significancia de 0,000, indicando que el modelo es estadísticamente válido.

Tabla 25

Información de ajustes de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	56,107			
Final	4,422	51,685	2	0,000
Función de enlace: Logit.				

Nota. Base SPSS

Tabla 26

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,644
-------------	-------

Nagelkerke	0,853
McFadden	0,734

Nota. Base SPSS

En cuanto a la capacidad explicativa del modelo, la Tabla 26 revela que el R^2 de Nagelkerke alcanza un valor de 0,853, lo que implica que la gestión de riesgos explica el 85,3 % de la variabilidad en la gestión administrativa.

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

f) Conclusión:

Se constató una asociación directa y estadísticamente significativa entre la gestión de riesgos y el desempeño administrativo en la unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. El modelo de regresión ordinal aplicado resultó estadísticamente válido, explicando aproximadamente el 85,3 % de la variabilidad en la gestión administrativa, tal como se evidencia en el coeficiente de determinación de Nagelkerke.

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, validando empíricamente la segunda hipótesis específica del estudio. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión de riesgos, a través de políticas preventivas, análisis de contingencias y el fomento de una cultura institucional de control, incide positivamente en el desarrollo de funciones administrativas clave, como la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos públicos.

Verificación de la hipótesis específicas N° 3

a) Hipótesis estadística

Ho: La supervisión no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

H1: La supervisión incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.

b) Nivel: 5 %=0,05

c) Zona: mayor que 0,05, se acepta Ho

d) Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 27

La supervisión y la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024

		Supervisión	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Supervisión	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,910**
		N	50
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	0,910**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	50

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

Nota. Base SPSS

Según los datos de la Tabla 27, se reportó una correlación de Spearman de 0,910 entre la supervisión y la gestión administrativa, con un valor de significancia bilateral igual a 0,000. Dado que el valor de significancia es menor al nivel alfa de 0,05, se

concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables. Además, el valor de 0,910 indica una correlación positiva perfecta, lo que implica que a mayores niveles de supervisión, también se observan mayores niveles de gestión administrativa.

Tabla 28

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Según la Tabla 28, el coeficiente de 0,910 se ubica en el rango de +0,91 a +1,00, lo que corresponde a una correlación positiva perfecta. Esto indica que la relación entre supervisión y gestión administrativa no solo es directa, sino también de máxima intensidad, sugiriendo un vínculo muy sólido entre ambas dimensiones evaluadas.

Tabla 29

Información de ajustes de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	50,690			
Final	6,561	44,130	2	0,000
Función de enlace: Logit.				

En la Tabla 29 se observa que el modelo de regresión ordinal presenta una mejora significativa con respecto al modelo nulo, como lo evidencia el valor de Chi-cuadrado = 44,130 con un nivel de significancia de 0,000. Este resultado indica que el modelo final, que incluye la variable supervisión, es estadísticamente significativo, lo que valida su utilidad para explicar los cambios en la variable dependiente (gestión administrativa).

Tabla 30

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,586
Nagelkerke	0,776
McFadden	0,627

Nota. Base SPSS

La Tabla 30 presenta los valores de los coeficientes de determinación tipo R^2 . El valor de Nagelkerke R^2 es 0,776, lo que significa que el modelo explica aproximadamente el 77,6 % de la variabilidad observada en la gestión administrativa. Este resultado demuestra que el modelo tiene una alta capacidad explicativa, sustentando que la supervisión incide fuertemente sobre la eficiencia de la gestión administrativa dentro de la unidad de tesorería.

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

f) Conclusión:

Se evidenció una relación significativa, directa y muy fuerte entre la supervisión y la gestión administrativa. El modelo de regresión ordinal aplicado confirmó dicha relación, demostrando una alta capacidad explicativa. En específico, la supervisión explica aproximadamente el 77,6 % de la variabilidad observada en la gestión administrativa, lo cual respalda la validez de la hipótesis específica N.º 3.

DISCUSIONES

La hipótesis general fue confirmada mediante la prueba de correlación de Spearman, la cual arrojó un coeficiente $\rho = 0,911$ y un valor $p = 0,000$. Este resultado indica una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión administrativa. Asimismo, el modelo de regresión ordinal evidenció un Nagelkerke $R^2 = 0,963$, lo que significa que el control interno explica el 96,3 % de la variabilidad en la gestión administrativa en la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Este hallazgo guarda concordancia con lo señalado por Mendoza et al. (2018), quienes sostienen que el control interno contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y el uso adecuado de los recursos públicos. De manera similar, Soria (2020) destaca que un control adecuado fortalece la toma de decisiones y la transparencia, lo cual resulta coherente con la magnitud de asociación encontrada en esta investigación. No obstante, el presente estudio difiere de los resultados obtenidos por Ibarra y Rodríguez (2021) en la Municipalidad de Paruro, donde se identificaron debilidades considerables en la implementación del control interno, con coeficientes mucho más bajos (0,602). Esta diferencia sugiere que, en Ilabaya, el sistema está mejor estructurado y ejecutado, lo que podría estar vinculado a una mayor capacitación del personal o a una cultura organizacional más consolidada. Por otra parte, desde una perspectiva local, Candia (2021) halló que el control interno influía en un 65 % sobre la gestión administrativa en Pocollay, mientras que en el caso de Ilabaya el poder explicativo fue superior al 96 %. Esta diferencia podría explicarse por una evolución institucional más sólida o por un mayor alineamiento con los principios del modelo COSO (2013), el cual también sustenta esta investigación y resalta el rol del control interno como facilitador del logro de objetivos estratégicos.

Respecto a la hipótesis específica 1, que plantea que la cultura organizacional incide significativamente en la gestión administrativa, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,929, también clasificado como una correlación positiva perfecta. El modelo de regresión ordinal registró un Nagelkerke R^2 de 0,878, indicando que esta dimensión explica el 87,8 % de la variabilidad en la gestión administrativa. Este hallazgo es coherente con el enfoque del modelo COSO (2013), el cual señala que

una cultura organizacional ética, participativa y alineada a los objetivos institucionales fortalece el ambiente de control y la eficiencia de la gestión pública. Este resultado concuerda con lo señalado por Gamboa Poveda et al. (2016), quienes afirman que una cultura organizacional basada en la ética y el compromiso institucional genera un entorno favorable para la toma de decisiones efectivas. A nivel local, Candia (2021) también encontró que la cultura organizacional incide significativamente en la administración municipal, aunque con un menor impacto (47 %). En contraste, el resultado en Ilabaya supera ampliamente ese porcentaje, lo que sugiere un entorno organizacional más maduro o mecanismos de comunicación interna más eficaces. Por otro lado, Barrio (2020) proporciona una visión más cualitativa, al destacar que el entorno emocional y la percepción del liderazgo organizacional también son determinantes en la efectividad del control interno. Esto permite inferir que la alta correlación hallada en Ilabaya puede estar relacionada con un estilo de liderazgo participativo y una cultura institucional abierta al cambio y a la mejora continua.

En cuanto a la hipótesis específica 2, se determinó que la gestión de riesgos incide significativamente en la gestión administrativa. Los resultados mostraron un coeficiente de Spearman de 0,908 ($p = 0,000$), correspondiente a una correlación positiva muy fuerte. El modelo de regresión ordinal presentó un Nagelkerke R^2 de 0,853, lo que confirma que esta dimensión explica el 85,3 % de la variabilidad en la gestión administrativa. De acuerdo con el modelo COSO (2013), la gestión de riesgos es fundamental para prever amenazas y planificar respuestas efectivas. Este resultado coincide con lo planteado por Del Río y Cárdenas (2018), quienes sostienen que la identificación y mitigación oportuna de riesgos contribuye a la sostenibilidad institucional. Asimismo, se relaciona con lo señalado por Mendoza y Rojas (2021), quienes observaron que una adecuada evaluación de riesgos permite prevenir irregularidades y fortalecer el cumplimiento normativo. En contraste, Ibarra y Rodríguez (2021) identificaron deficiencias en esta dimensión dentro de la Municipalidad de Paruro, con un coeficiente de apenas 0,602. Esta diferencia podría deberse a la aplicación práctica del modelo COSO (2013), ya que en Ilabaya se evidenció una gestión de riesgos más estructurada, posiblemente asociada a una supervisión técnica más constante o a una mayor orientación normativa. Del mismo modo, Fernández (2023)

resalta que la ausencia de políticas de gestión de riesgos en la tesorería de Moyobamba constituyó una limitación para la rendición de cuentas. La situación en Ilabaya se presenta como un contraste positivo, lo que evidencia que el fortalecimiento de esta dimensión puede replicarse en otras municipalidades con características estructurales similares.

Finalmente, la hipótesis específica 3 propuso que la supervisión incide significativamente en la gestión administrativa. Esta dimensión obtuvo un coeficiente de Spearman de 0,910 y un valor de significancia de 0,000, reflejando una correlación positiva perfecta. Además, el modelo de regresión ordinal registró un Nagelkerke R^2 de 0,776, lo cual demuestra que la supervisión explica el 77,6 % del comportamiento de la gestión administrativa. Este resultado se sustenta en el modelo COSO (2013), que reconoce la supervisión como una herramienta clave para evaluar la eficacia de los controles y realizar mejoras continuas. Este resultado coincide con lo expuesto por Estalla (2024), quien evidenció que la supervisión efectiva en procesos de contratación pública incrementa la eficiencia institucional. Igualmente, Gamboa Poveda et al. (2016) sostienen que la supervisión sistemática es fundamental para corregir desviaciones, promover la rendición de cuentas y garantizar la transparencia. Sin embargo, Hernani (2023) evidenció que en la Municipalidad de Alto de la Alianza existían serias deficiencias en los procesos de supervisión gerencial, lo que debilitaba la gestión administrativa. En comparación, los resultados obtenidos en Ilabaya muestran un escenario más favorable, posiblemente producto de una supervisión institucionalizada y respaldada por normativa interna.

CONCLUSIONES

1. La relación entre el control interno y la gestión administrativa fue estadísticamente significativa y de gran magnitud ($\rho = 0,911$; $R^2 = 0,963$), lo que demuestra que un sistema de control interno eficaz funciona como el timón de un barco: si está bien diseñado y operado, orienta a la institución hacia sus metas organizacionales, garantizando eficiencia, transparencia y orden administrativo.
2. Se confirmó que la cultura organizacional influye de manera determinante en la gestión administrativa ($\rho = 0,929$; $R^2 = 0,878$). Así como los valores familiares moldean el comportamiento de sus miembros, una cultura institucional basada en la ética y la colaboración promueve decisiones coherentes y una administración pública orientada a resultados.
3. La gestión de riesgos mostró una incidencia significativa en la gestión administrativa ($\rho = 0,908$; $R^2 = 0,853$). Este resultado indica que prever, evaluar y responder a posibles amenazas es tan vital como colocar un parachoques en un vehículo: no evita los obstáculos, pero atenúa los daños y permite continuar la marcha institucional con mayor seguridad.
4. La supervisión también influyó significativamente en la gestión administrativa ($\rho = 0,910$; $R^2 = 0,776$). Tal como el mantenimiento regular permite que una máquina siga funcionando con precisión, una supervisión constante y estructurada asegura el cumplimiento de procedimientos, detecta fallos a tiempo y fomenta mejoras continuas en la gestión.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer los mecanismos del control interno mediante políticas institucionales claras, monitoreo de indicadores y programas de capacitación continua, con el fin de consolidar una gestión administrativa eficiente, transparente y orientada a resultados.
2. Promover una cultura organizacional sólida centrada en la ética pública, la comunicación institucional efectiva y la participación del personal en los procesos de mejora, como parte del fortalecimiento del ambiente de control propuesto por el modelo COSO.
3. Desarrollar una gestión de riesgos proactiva, mediante la identificación sistemática de amenazas, análisis de impacto y diseño de planes de mitigación, garantizando una administración pública resiliente y orientada al cumplimiento de metas institucionales.
4. Implementar un sistema de supervisión integral, con evaluaciones periódicas, retroalimentación oportuna y seguimiento de planes de mejora. Esto permitirá detectar deficiencias en la gestión y fortalecer los procesos administrativos de forma continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Andrade, A. (2023). *Control interno y su influencia en la provisión contable de adquisiciones menores a 8 U.I.T., en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa año 2020* [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB_0da9591ddcb58261edf76467c047d19c
- Barrio Carvajal, S. (2020). *El control interno en la administración pública: influencia de los factores emocionales* [Universidad de Salamanca].
<https://doi.org/10.14201/gredos.145240>
- Blas, M. (2014). *Dirección de Administración y Finanzas*. Estados Unidos: Palibros Editorial.
- Cajma Turpo, L. M. (2021). *Incidencia del control interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ajoyani, periodos 2018-2019* [Universidad Nacional del Altiplano].
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/14889?show=full>
- Calle, J. P. (2022, octubre 6). Componentes del control interno de una empresa. *Piranirisk.com*. <https://www.piranirisk.com/es/blog/componentes-del-control-interno-de-una-empresa>
- Calle-Álvarez, G. O., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429–465.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>

- Candia, N. (2021). *El control interno y la gestión administrativa, en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2019* [Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2166>
- Capote Cordovés, G. (2001). El control interno y el control. *Economía y desarrollo*, 129(2), 11–18. <https://biblat.unam.mx/es/revista/economia-y-desarrollo/articulo/el-control-interno-y-el-control>
- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., & Cecil y TIPAN TAPIA Luis Alfredo., A. C. (2023). Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120–131. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200120&script=sci_abstract
- Causil, C., Bravo, A., & Becerra, J. (2021). Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería. *Revista científica anfibios*, 4(2), 11–19. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.90>
- Chiquito Tigua, G. P., & Cedeño Vivero, L. C. (2023). CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN QUININDÉ. *Ciencia y desarrollo*, 26(4), 81. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2505>
- Congreso de la República (2006). *Ley N.º 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/396705-28716>
- Contraloría General de la República (2014). Marco Conceptual de Control Interno
- Del Río Cortina, A. A., & Quintero, B. G. C. (2018). Dinámica de sistemas: una forma de optimizar la gestión del riesgo. *Revista Escuela de Administración*

de *Negocios*, 125–143.
<https://www.redalyc.org/journal/206/20657725007/html/>

Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Vision General*, 1, 53–62.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Estalla, D. (2024). *Control interno y su relación con la gestión de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva - Tacna, año 2022* [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
<https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/fd6d6c01-8d2a-4734-b0f3-982b334ab34d>

Estupiñán Gaitán, R. (2017). *Control Interno y Fraudes Analisis de informe COSO I,II y III con base a los ciclos transaccionales* (E. Ediciones, Ed.).

Fernández Tomanguillo, J. J. (2023). *Sistema de control interno para la gestión eficiente en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Moyobamba* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_58a096295c201307c1bfe9c5e222b305

Flint, P. (2006). *Gerencia Integral*. Lima:Editorial Jurídica Grijley E.I.R.L.

Gamboa Poveda, J. E., Puente Tituaña, S. P., & Vera Franco, P. Y. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Dialnet*, 3(8), 487–502.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833405>

García Lara, K. E. (2022). *Control interno al cumplimiento del proceso de las certificaciones presupuestarias del GAD Municipal Alfredo Baquerizo Moreno-Jujan* [Universidad Estatal del Sur de Manabí].
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4449>

- Garófalo, C. A., Cedeño, F. A., Yerovi, G. A. L., & González, J. S. (2019). *Los Sistemas de Control Interno y su incidencia en la Eficiencia y Eficacia Empresarial*. E-Idea Omwin.
- González, R. S., Lorenzo, P. V., Andino, A. O., & Silva, E. N. (2018). La gestión de riesgo el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51–62.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6892841>
- Guía para usar los Estándares Internacionales de Auditoría en las PYMES. (2017). *New York: ECOE Ediciones*, 46.
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032
- Hernani, V. (2023). *Control interno en el área de recursos humanos y su incidencia en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital del Alto de la Alianza, año 2017* [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/86dfa714-7cb9-457f-abd4-4da5139d9f47>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Editorial ITM.
- Ibarra Fabre, D. R., & Rodríguez Villegas, E. (2022). *Sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Paruro – Cusco 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100651>
- Louffat, E. (2015). *Administración, fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning

- Mantilla Lopez, M. (2008). *Evaluación y control del Gobierno Corporativo en la Administración de una Entidad Municipal, mediante el criterio de la Auditoría Administrativa* [Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/19236>
- Martínez, A. M. (2020). *Estudio sobre el control interno en las Universidades Públicas Estatales (UPES)* [Instituto de Ciencias de Gobierno y desarrollo estratégico]. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/e7a99dc6-a235-423a-9862-014397007883>
- Martínez, R. G. (s/f). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Recuperado el 22 de enero de 2025, de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Medina, E. M. Q. (2023). *EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2020 – 2021* [UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/20415/Quispe_Medina_Eva_Mirian.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Mendoza, L., & Rojas, K. (2021). *Control interno en la gestión de tesorería en la Municipalidad distrital de Chicla, Huarochirí, Lima, año 2020* [Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9128>
- Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Robbins, & Cenzo, D. (2013). *Comportamiento Organizacional*. McGrawHill.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.
- Soria, J. (2022). *La auditoría financiera y su incidencia en la gestión administrativa de las empresas de telecomunicaciones, Lima Metropolitana*,

2020 [Universidad de San Martín de Porres].
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/11197>

Stoner, Freeman, & Gilbert. (2009). *Administración*. México: McGrawHill.

Taboada, V. (2011). *EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/358589/El-Sistema-de-Control-Interno-y-su-importancia-en-la-Administracion-Publica.pdf>

Vásquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 69, 139–154.
<https://doi.org/10.17533/udea.rc.328434>

Walter M. Mendoza Zamora, Tania Y. García Ponce, María I. Delgado Chávez, Isabel M. Barreiro Cedeño. (2018). 1 control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Ciencias*, 4, 206-240.
<https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Zamora, W. M., Ponce, T. G., Chávez, M. D., & Cedeño, I. B. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema principal ¿ De qué manera el control interno incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024?</p> <p>Problemas específicos a) ¿ De qué manera la cultura organizacional incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024? b) ¿ De qué manera la gestión de riesgos incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024? c) ¿ De qué manera la supervisión incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024?</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera el Control Interno incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.</p> <p>Objetivos específicos a) Establecer de qué manera la cultura organizacional incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024. b) Resolver de qué manera la gestión de riesgos incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024. c) Decidir de qué manera la supervisión incide en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.</p>	<p>Hipótesis principal El Control Interno incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.</p> <p>Hipótesis secundarias a) La cultura organizacional incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024. b) La gestión de riesgos incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024. c) La supervisión incide significativamente en la Gestión Administrativa de la unidad de tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2024.</p>	<p>Variable independiente Control Interno</p> <p>Variable dependiente Gestión Administrativa</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Diseño de la investigación no experimental</p> <p>Nivel de la investigación Explicativo y descriptivo</p> <p>Población Constituida por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, siendo un total de 50,</p> <p>Muestra: Método censal.</p> <p>Técnicas de recolección de datos Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Cuestionario</p>

ANEXO 2: INSTRUMENTO 1

VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL INTERNO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información, para desarrollar la investigación, denominada “EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2024”. La información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

Instrucción:

A continuación, se presentan 20 ítems. Cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su apreciación. Lea detenidamente cada ítem y maque con un aspa (X) solo una alternativa que mejor crea conveniente, de acuerdo con la realidad de la Institución.

Datos generales:

Edad: _____ Sexo: Masculino () Femenino ()

Especialidad: _____

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL INTERNO					
CULTURA ORGANIZACIONAL					
1. ¿El personal de la Unidad de Tesorería cumple con tener una conducta y actitud de gestión adecuada respecto al Control Interno?					
2. ¿Existe un ambiente de colaboración y comunicación efectiva dentro del equipo de Tesorería?					
Ambiente de Control:					
3. ¿El personal de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ilabaya demuestra que tiene					

conocimiento general de la Visión, Misión, Metas y objetivos de la entidad?					
4. ¿El personal de la Unidad de Tesorería demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos?					
5. ¿El personal que ocupa cargo en la Unidad de Tesorería cuenta con competencias establecidos en el perfil del cargo?					
Información y comunicación:					
6. ¿Unidad de Tesorería obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno?					
7. ¿El jefe(a) de la Unidad de Tesorería comunica a los trabajadores los objetivos institucionales y sus responsabilidades para el cumplimiento de Control Interno?					
8. ¿El jefe(a) de la Unidad de Tesorería comunica a las partes interesadas sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del Control Interno en el área de tesorería??					
GESTIÓN DE RIESGOS					
9. ¿La Unidad de Tesorería identifica los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos Institucionales?					
10. ¿Considera que la Unidad de Tesorería tiene un plan para prevenir posibles casos de fraudes al evaluar los riesgos?					
Evaluación de Riesgos:					
11. ¿El personal de la Unidad de Tesorería demuestran conocimiento oportuno de los objetivos como para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados a sus operaciones?					
12. ¿En la Unidad de Tesorería se identifican y analizan los riesgos, para luego darle tratamiento después de haber sido valorados?					
Actividades de Control:					
13. ¿En la Unidad de Tesorería proponen y desarrollan mecanismos de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos a un nivel considerable para la consecución					

de objetivos?					
14. ¿En la Unidad de Tesorería se establecen controles por medio de la implementación de políticas y procedimientos?					
SUPERVISIÓN					
15. ¿La Unidad de Tesorería monitorea de manera permanente las actividades de control interno?					
16. ¿La Supervisión periódica mejora el rendimiento de las funciones del personal de la Unidad de Tesorería?					
Prevención y Monitoreo:					
17. ¿Para la optimización de los procedimientos de Supervisión, la Unidad de Tesorería toma en consideración el resultado de evaluación anteriores?					
18. ¿La Unidad de Tesorería seleccionó, desarrolló y realizó evaluaciones continuas y/o independientes mediante lineamientos aprobados para desarrollar acciones de prevención y monitoreo y medir la eficacia, eficiencia y transparencia de sus operaciones??					
Evaluación y Comunicación:					
19. ¿La Unidad de Tesorería evalúa y comunica de manera escrita las deficiencias de control interno encontradas en el área de forma oportuna a las partes responsables del Sistema de Control Interno?					
20. ¿La Unidad de Tesorería notifica al personal del área las políticas de control establecidas en el Sistema de control Interno para su cumplimiento?					

ANEXO 3: INSTRUMENTO 2

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información, para desarrollar la investigación, denominado “EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2024”. La información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

Instrucción:

A continuación, se presentan 16 ítems. Cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su apreciación. Lea detenidamente cada ítem y maque con un aspa (X) solo una alternativa que mejor crea conveniente, de acuerdo con la realidad de su Institución.

Datos generales:

Edad: _____ Sexo: Masculino () Femenino ()

Especialidad: _____

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
PLANIFICACIÓN					
1. ¿El personal tiene conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos)?					
2. ¿Considera que las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional?					
3. ¿En qué medida cree usted que los recursos otorgados por el Estado son aprovechados eficientemente por la Alta Dirección?					

4. ¿Las metas y objetivos programados en el Plan Estratégico Institucional se cumplen?					
ORGANIZACIÓN					
5. ¿El personal tiene conocimiento del Reglamento de Organización y Funciones?					
6. ¿La entidad informa sobre su Organigrama Funcional?					
7. ¿Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos?					
8. ¿Las capacitaciones influyen en la eficiencia con la que realizo mis funciones?					
DIRECCIÓN					
9. ¿Considero que la motivación extrínseca influye en la realización adecuada de mis funciones?					
10. ¿El jefe o supervisores valoran y comparten los logros obtenidos por el personal?					
11. ¿Me siento satisfecho en la Municipalidad Distrital de Ilabaya y con las funciones que realizo?					
12. ¿La comunicación entre el jefe y personal es adecuada y fluida?					
CONTROL					
13. ¿Considera que un buen trabajo en equipo es propicio para cumplir metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya?					
14. ¿Se evalúan los procesos que llevo a cabo para realizar mis funciones?					
15. ¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?					
16. ¿Considera que el Control Administrativo mejora la optimización de los recursos y el logro de los objetivos?					



ANEXO 4: OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO 1
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
 UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024."**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): MSc. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 1.3. Cargo que desempeña: MONITOREO DEL CONTROL INTERNO UNIBG
 1.4. Nombre del instrumento: CONTROL INTERNO
 1.5. Autor (es) del instrumento: BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2.OBIETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna, 20 de junio del 2025

Firma del Experto 

Teléfono Nº: 952394055

DNI: 00507276



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
 UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024."**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): Dr. EDWIN GONZALO MONTÁNCHEZ PICARDO
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 1.3. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.4. Nombre del instrumento: CONTROL INTERNO
 1.5. Autor (es) del instrumento: BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ()

III. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna, 21 de junio del 2025

Firma del Experto

Teléfono Nº: 939200002

DNI: 44976367



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
 UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024."**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): Mtro. DAVID GONZALO RUBIRA OTAROLA
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
 1.3. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.4. Nombre del instrumento: CONTROL INTERNO
 1.5. Autor (es) del instrumento: BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable () Desfavorable ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna, 18 de junio del 2025

Firma del Experto


 DAVID GONZALO RUBIRA OTAROLA
 INGENIERO ECONOMISTA CONTADOR
 CP 12895

Teléfono N°: 952262256

DNI: 40547724

ANEXO 5: OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024."

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): MSc. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 1.3. Cargo que desempeña: MONITOREO DEL CONTROL INTERNO UNJBG
 1.4. Nombre del instrumento: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
 1.5. Autor (es) del instrumento: BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable (X) Desfavorable ()

V. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna, 20 de junio del 2025

Firma del Experto 

Teléfono N°: 952394055

DNI: 00507276



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
 UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024."**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): Dr. EDWIN GONZALO MONTÁNCHEZ PICARDO
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 1.3. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.4. Nombre del Instrumento: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
 1.5. Autor (es) del Instrumento: BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable () Desfavorable ()

VI. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna, 21 de junio del 2025

Firma del Experto: 

Teléfono Nº: 939200002

DNI: 44976367



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
 UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, 2024."**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): Mtro. DAVID GONZALO RUBIRA OTAROLA
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
 1.3. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.4. Nombre del Instrumento: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
 1.5. Autor (es) del Instrumento: BACH. FÁTIMA DEL CARMEN MARTINEZ CUELLO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable () Desfavorable ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna, 18 de junio del 2025

Firma del Experto



 DAVID GONZALO RUBIRA OTAROLA
 INGENIERO ECONOMISTA AGRARIO
 CIP 12190

Teléfono Nº: 952262256

DNI: 40547724

ANEXO 6: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Valoración del coeficiente Alfa de Cronbach

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

Nota. La tabla muestra la valoración de la fiabilidad de los ítems según el coeficiente Alfa de Cronbach. Tomado de Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2016).

En ese entender se tiene los siguientes resultados:

Este coeficiente permite conocer el grado de consistencia y homogeneidad con que los ítems de un cuestionario miden una misma variable. Según la escala de interpretación propuesta por Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2016), un valor superior a 0,90 indica un nivel de fiabilidad excelente.

Variable Independiente

Control Interno

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,977	20

En el presente estudio, se obtuvo un coeficiente Alfa de 0,977 para la variable independiente control interno (compuesta por 20 ítems), y un valor de 0,974 para la variable dependiente gestión administrativa (integrada por 16 ítems). Estos resultados confirman que los instrumentos aplicados presentan una consistencia interna

sobresaliente, lo cual permite confiar en la precisión y estabilidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados.

Variable Dependiente

Gestión Administrativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,974	16

Dicha fiabilidad resulta trascendental para la investigación, ya que respalda la calidad de los datos recogidos y fortalece la validez de los análisis estadísticos realizados, como la correlación de Spearman y la regresión ordinal. Asimismo, contribuye a que las conclusiones extraídas sobre la relación entre el control interno y la gestión administrativa se fundamenten en información estadísticamente confiable.

En síntesis, la alta fiabilidad de los instrumentos no solo garantiza la solidez metodológica del estudio, sino que también refuerza el aporte empírico del trabajo en el ámbito de la gestión pública local, permitiendo tomar decisiones basadas en evidencias verificables.