

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Control interno y mejoramiento de la gestión administrativa
empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L Huaraz.

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADORA
PÚBLICA**

Autora:

Cabana Morales, Lizeth Flor

Asesor:

Fernández Pinedo, Verónica

Huaraz - Perú

2017

PALABRA CLAVE

Tema:	Control Interno
Especialidad:	Auditoria

KEYWORDS

Topic:	Internal Control
Specialty:	Audit

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área: Ciencias Sociales
Sub área: Economía y negocios
Disciplina: Economía

LINE OF RESEARCH

Area: Social Sciences
Sub area: Economy and business
Discipline: Econom

TITULO

CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTION
ADMINISTRATIVA EMPRESA NIÑO JESUS DE PRAGA E.I.R.L HUARAZ

TITLE

INTERNAL CONTROL AND IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT COMPANY OF NIÑO JESUS DE PRAGA HUARAZ
E.I.R.L.

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como título “El Control Interno y Mejoramiento de la Gestión Administrativa empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz”, tuvo como finalidad determinar si el control interno se relaciona con la Gestión Administrativa en la empresa en el periodo 2016, fue una investigación de tipo aplicada, descriptiva, no experimental por su técnica de contrastación, y por el tiempo transversal, que utilizo como técnicas a la encuesta y el análisis documental, y como instrumentos el cuestionario y la ficha de registros de datos, la población y muestra igual a 6 de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz, luego de ser aplicada los instrumentos se obtuvo como que resultados el 100% tiene una opinión favorable sobre el control interno, el 67% afirmaron que casi siempre se realiza un control de mercaderías, 50% afirmaron que no se lleva un control presupuestario de las compras en la empresa, , el 83% afirmaron que hay un percepción de la capacitación en la empresa, el 83% indica que se realiza seguimientos a las actividades realizadas a cada uno de los trabajadores, el 67% nos indica que siempre es oportuna la opinión de cada trabajador para el mejoramiento de la gestión

ABSTRACT

The research work is entitled "Internal Control and Improvement of Administrative Management in the company of the Infant Jesus of Prague EIRL-Huaraz", had the purpose of determining if the internal control is related to the Administrative Management in the company, was a Applied research, descriptive, non-experimental for its testing technique, and cross-sectional time, which I use as survey techniques and documentary analysis, and as instruments the questionnaire and datasheet, population and sample Equal to 6 of the company Baby Jesus of Prague EIRL-Huaraz, after being applied the instruments was obtained like that results 100% has a favorable opinion on the internal control, 67% affirmed that almost always a control of merchandise is realized , 50% stated that there is no budgetary control of purchases in the company, 83% said that there is a perception of training and N the company, 83% indicate that follow-up is carried out on the activities carried out for each of the workers, 67% indicates that it is always timely the opinion of each worker for the improvement of management.

ÍNDICE

Palabra Clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
I: Introducción	
1.1. Antecedentes y fundamentación científica	
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Fundamentación Científica	6
1.2. Justificación de la Investigación	7
1.3. Formulación del problema	8
1.4. Conceptualización y Operación de Variables	8
1.5. Hipótesis	64
1.6. Objetivos	65
II: Metodología	
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación	66
2.2. Población y muestra de la investigación	66
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
2.4. Procesamiento y análisis de la investigación	67
III: Resultados	
3.1. Del cuestionario aplicado	69
3.2. Del análisis documental	94
IV: Análisis y discusión	96
V: Conclusiones y recomendaciones	
5.1. Conclusiones	99
5.2. Recomendaciones	100
VI: Agradecimiento	102
VII: Referencias Bibliográficas	103
VIII: Anexos	106

I: INTRODUCCION

11. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION CIENTIFICA

1.1.1. ANTECEDENTES

- (Crisologo Carrera & Leon Cruz, 2013) en su tesis titulada “El Control Interno y su Efecto en la Gestión Administrativa, y la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2012”, tiene como objetivo general determinar el efecto del Control Interno Actual, en la Gestión Administrativa y la organización de dicha institución, estableciendo el grado de permeabilidad y deficiencias y sugiriendo recomendaciones específicas. Como conclusión Se determinó que el actual sistema de Control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente, originando errores de omisión y comisión, y contingencias, vulnerando los objetivos generales de control como son la eficiencia de operaciones, control de activos, confiabilidad de la información administrativa y financiera, y cumplimiento de normas y leyes, se puede determinar que es muy importante cada componente del control interno ya que cada uno de ellos marca una pauta en cuanto al funcionamiento y obligaciones en una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, aportando disciplina y estructura, tal como se demostró en el desarrollo de la Guía de Observación.
- (Hemeryth Charpentier & Sanchez Gutierrez , 2013) en su tesis titulada “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de investigación de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013”, tiene como objetivo demostrar que con la implementación de un sistema de control interno

operativo en los almacenes mejorara la gestión de los inventarios de la constructora A&A SAC de la ciudad de Trujillo – 2013, como conclusión; en base al diagnóstico y análisis realizado a la empresa y después e implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de los inventarios se concluye que ante la falta de una estructura organizativa definitiva en la empresa y por la carencia de un manual de organización y funciones se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área; y que estas al no ser definida conllevan al incumplimiento de funciones.

- (Rodriguez, 2008) En su texto titulada “Introducción a la Gestión Empresarial”, sostiene que toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.
- (Campos Guevara, 2003) En su tesis “los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado”, tiene como objetivo general conocer si la aplicación del control interno constituye un instrumento eficaz en la ejecución presupuestal con la finalidad de establecer la forma en que incide en la administración de las adquisiciones. Como conclusión principal tiene las estructuras existentes para ejecutar el control interno se encuentran establecidas a nivel departamental de ejecución presupuestal siendo los resultados medianamente favorables lo que influye en la gestión administrativa que

se realiza debido principalmente al ambiente de control recursos materiales y humanos.

- (Hernandez Celis, 2009) En su tesis denominada “Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal” menciona que en la casi totalidad de las economías, los pequeños y microempresarios conforman una parte sustancial de la economía nacional. Su participación en el desarrollo del país es trascendente. Surgieron como un fenómeno socioeconómico que buscaba responder a muchas necesidades insatisfechas. En este sentido se constituyeron en una alternativa frente a los bajos recursos económicos y a la falta de oportunidades de desarrollo. Pero, a pesar de estas bondades, el sector aún no ha logrado alcanzar su máxima potencialidad, por ello es fundamental incrementar acciones encaminadas a mejorar su competitividad e incrementar sus recursos. Tiene como objetivo proponer la implementación de un sistema de control interno para los hospitales del sector salud, en el marco de las normas de control, el informe costo y los nuevos paradigmas de gestión y control, de tal modo que se obtenga información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional
- (Barbaran Barragan, 2013) En su trabajo de investigación “Implementación del Control Interno en la Gestión Institucional del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú”, Tiene como objetivo determinar si la implementación del control interno incide en la gestión del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú, como conclusión en este trabajo de investigación se tiene la implementación del control interno incide en la gestión del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú. La implementación del control interno implica que el entorno de control aporte el ambiente en que las personal desarrollen sus actividades, que exista una comunicación directa e indirectamente con

los trabajadores y que estos cumplan con sus responsabilidades de control. Ya que sirve de bases de los otros componentes. Dentro de ese entorno los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos, las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la alta dirección para hacer frente a dichos riesgos.

- (Gonzales Aguilar & Cabrale Serrana, 2010) En su tesis titulada “evaluación del sistema de Control interno en la UBPC Yamaquelles - La Habana”, determinó que el origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Con el transcurso del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el mismo es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.
- (Monascal, 2010) En su tesis titulada “propuesta de gestión de control interno en la gerencia de auditoría Italviajes C.A.”, Tiene como objetivo principal proponer mejoras a la gestión del proceso de control interno; y con base a los datos recogidos y analizados producto de las encuestas para la evaluación del método de gestión de control interno en la empresa Italviajes CA se evidenció que existe un gran desconocimiento de su aplicación y las actividades que abarca y quienes son los responsables de su ejecución. Y en virtud de lo planteado con la propuesta realizada para

mejorar los planes y programas de control interno, se va a alcanzar el objetivo de dar a conocer a toda la organización, los responsables de su ejecución y las actividades involucradas incluyendo opiniones por estos mismos ayuda a la mejora de la gestión.

- (Guzman Coello & Vera Rodriguez, 2015) en su Tesis titulada “El control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario” tiene como objetivo general; analizar la incidencia del control interno en la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario caso: centro de atención y cuidado diario “el pedregal” de Guayaquil a través de principios, normas y procedimientos de verificación de la gestión para garantizar que cada uno de los procesos se cumpla de acuerdo a la misión del centro de atención. Como conclusión general; los procesos de control interno en la asignación de recursos se concluye que no existe formalización de procesos en la entrevista realizada indica que no existe un manual ni procedimientos por escrito, no existe documentos de soporte que indiquen gestión y control de los procesos solo los indicados. la estructura organización actual no permite diferenciar funciones .siendo repetitivas las funciones en los puestos.
- (De La Cruz Rojas & Jara Bendezu, 2013) en su trabajo de Investigación “El control interno y su impacto en la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Huaura” , tiene como objetivo general evaluar si el control interno influye en la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Huaura y tiene como conclusión : el control interno impacta en la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Huaura, por cuanto proporciona los elementos básicos a través de la implementación del sistema del control interno para el mejoramiento de la gestión municipal eficiente, eficaz y económica, lo cual redundara en una adecuada gestión y de atención a la comunidad.

1.1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

- (Contraloría General de la República, 2006) Define al control interno como conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, por los sistemas, que la conforman y a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.
- (Oswaldo Fonseca, 2011) en su libro manifiesta que consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Sirven para determinar si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera. Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión. Permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los cuales se clasifican como: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento.
- (Muñiz, 2003) define a la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.
- (Diccionario de la Real Academia Española) define a la gestión administrativa como un conjunto de acciones mediante las cuales del

directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, coordinar y controlar.

- (Salvador Vercher, 2004) Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

12 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se justificó ya que es importante determinar de qué manera el control interno se relaciona con la gestión administrativa en la empresa, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y la gestión ; de tal modo que se obtenga información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional. Esta investigación es importante porque establece la aplicación de un sistema de control interno, como el pilar fundamental para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, que administran la empresa. De igual manera es un problema internacional, nacional y regional ya que este problema se ve en toda las empresas.

Con los resultados obtenidos de la investigación se beneficiara a la población que tiene la misma problemática ya que brindara aportes en forma de apreciaciones conclusiones y recomendaciones que servirá para comprender.

13 FORMULACION DEL PROBLEMA.

Entre los problemas que tienen las empresas y por lo que deben de preocuparse no solamente se tiene las informalidades de otras empresas que le hacen la

competencia sino también por la gestión administrativa en la empresa misma, el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles ya sea técnicos, humanos, financieros , Por ello se puede decir que la gestión es un proceso que abarca todas las acciones que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos y que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado.

La empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L. de la ciudad de Huaraz, es una empresa dedicada a La veta de materiales de Construcción, ejecución de obras civiles públicas y privadas, entre otros, necesitando una gestión administrativa buena para un adecuado servicio para la población y de igualmente generar ingresos.

1.3.1. PROBLEMA

¿Qué relación existe entre el Control Interno y el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L en el año 2016?

14 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIÓN DE VARIABLES

1.4.1. CONTROL

1.4.1.1. Definición

(Stoner James, 1996) El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

1.4.1.2. Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

1.4.2. CONTROL INTERNO

Es el proceso conformado por la diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la entidad.

Es un proceso interno efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- **Eficiencia y eficacia de las operaciones**

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de Procedimientos” de la

organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el “diseño del puesto de trabajo” que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador. Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto.

- **Fiabilidad de la información**

Este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad. Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores 5 de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Contables vigentes.

- **Cumplimiento de las leyes y normas que serán aplicables:**

Este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento

disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

Las tres categorías de objetivos son diferentes aunque a veces se solapan y en general responden a necesidades distintas. En general la mejor forma de evaluar la eficacia de los controles es verificándolos para las tres categorías por separado.

(Contraloría General de la República, 2014) Define al Control Interno, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

Desde el punto de vista del ciclo gerencial y de sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos”, (Normas de Control Interno 2006) Según las Normas de Control Interno, el concepto de control abarca lo siguiente:

El Control Interno es un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales, (Contraloría General de la Republica 2006)

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

Objetivos de Control Interno

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

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;

- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Tipos de Control Interno

Existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza un empresa:

A continuación se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control:

- **Control Previo.**- Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.
 - **Control Simultáneo.**- Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.
 - **Control Posterior.**- Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones,
- (Rothery 2011)

Beneficios de aplicar el Control Interno en las empresas

Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las empresas está completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:

El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos empresariales

La misión y los objetivos de las empresas constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.

El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos

Al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las empresas.

Por ejemplo, un buen control preventivo podría evitar por ejemplo, la no ejecución de las obra en el plazo establecido; el incumplimiento de los pago a lo trabajadores; mal manejo de los recurso de la

empresas; los pagos realizados sin el debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.

La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos:

Dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad. Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario.

El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética:

El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la

medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares. (Fonseca 2009)

Principios de Control Interno

Los Principios del Control Interno son:

- a. Equidad
- b. Moralidad
- c. Eficiencia
- d. Eficacia
- e. Economía
- f. Rendición de Cuentas
- g. Preservación del Medio Ambiente

Marco normativo

El Control Interno en el Perú, su concepto, principios, técnicas y metodologías, se sustenta en diversas normas de distinta jerarquía, emitidas para su implementación en las entidades del Estado. Entre las principales normas se encuentran:

- Artículo 82° de la Constitución Política del Perú.
- Ley N°27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría General N°458-2008-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.
- Resolución de Contraloría N°094-2009-CG “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República (CGR) y los Órganos de Control Institucional (OCI)”.

El Sistema de Control Interno

Es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir.

Esta definición es aplicable para todas las instituciones públicas del país, incluyendo a las empresas sean éstas pequeñas o grandes. Por ejemplo, la implementación de este sistema implicaría que las autoridades y el personal que laboran en la misma se comprometan con su misión y con el logro de sus objetivos institucionales, desarrollando esfuerzos para lograr un manejo eficiente de los

recursos de que disponen para este fin y alineando la organización, planes y procedimientos con dichos objetivos. (Aguirre, O.)

Entendido así, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en un Empresa debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional de las empresas.

Estructura del Sistema de Control Interno

Este sistema se encuentra organizado en cinco componentes que son complementarios entre sí. Estos componentes son reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y si bien su denominación y elementos pueden variar, su utilización facilita la implementación estandarizada del control interno en las empresas, contribuyendo igualmente a una evaluación ordenada, uniforme e integral por parte de los órganos de control competentes.

A continuación, presentamos un cuadro que resume cuáles son estos componentes y cuál es el objetivo del Sistema de Control Interno para cada uno; asimismo, usted encontrará junto a cada uno, cuáles son las normas asociadas que ayudan a alcanzar dichos objetivos. (Sifuentes 2009)

1.4.2.1. Características del Control Interno

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

El Control Interno será efectuado por la dirección y el resto del personal; es por ello que el máximo responsable del diseño del sistema es el director de la entidad y no otro directivo de menor jerarquía y son responsables de su implementación y supervisión todos los directivos a cualesquiera de los niveles según la estructura organizativa de la misma. Es indispensable que los trabajadores se sientan copartícipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa cómo tributa al Control Interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas. Este

objetivo se puede lograr a través de un eficiente programa de información y capacitación a todo el personal sobre la Resolución y la nueva forma de pensamiento a desarrollar; recordemos que excepto el personal de las áreas económicas el resto de los trabajadores en la entidad cubana promedio no han tenido mucha cultura sobre el Control Interno.

1.4.2.2. Importancia del control interno

(Contraloría General de la República, 2007) El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

1.4.2.3. Limitaciones del Control Interno

- Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno.
- El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
- Errores producto del error humano.
- Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
- Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.

- Factores externos más allá del control de la entidad.

1.4.2.4. Objetivos del control interno

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

1.4.2.5. Clasificación del control interno

a. Control Administrativo

(Alvarez Lara, 2008) Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos,

estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

b. Control Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los

registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

c. control Interno Financiero

El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registro que tiene relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización o valoración, etc.

d. Control presupuestal

El control presupuestario es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la administración por objetivos de los programas.

Como uno de los objetivos prioritarios de las entidades, es alcanzar determinado rendimiento de la eficacia de la ejecución del presupuesto, especialmente cuando se trata de la ejecución de los ingresos en relación con las desviaciones que se puedan presentar y se puede controlar recurriendo al control presupuestario. El control interno presupuestario tiene por finalidad preservar la aplicación correcta y eficiente de los recursos financieros estimados, conservando el equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y recursos a asignar previniendo las autorizaciones de gasto sin el

financiamiento correspondiente para los que hayan sido, que todas las acciones que impliquen afectación presupuestal se sujeten a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, a las leyes anuales de presupuesto, así como a las directivas de programación y formulación, aprobación, ejecución y cierre presupuestario. Respecto a la información, el sistema debe estar orientado a promover información suficiente y adecuada del mismo modo que la transparencia en la utilización, asignación y ejecución de los mismos fondos públicos debe estar siempre presente brindando y difundiendo la información pertinente.

e. Control interno gerencial

Comprende un sentido amplio el plan de organización, política, procedimiento y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

f. Control interno al sistema de información computarizada

El control interno al sistema de información computarizada está orientado a establecer y promover políticas relacionadas con el plan de organización, los métodos, procedimientos, registros e información confiable y proveer certeza razonable que todo el desarrollo del proceso integral sistematizado (hardware y software) sirven y están adecuados a su propósito.

El control de información también está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control, su objetivo será mantener controles autorizados efectivos y oportunos sobre las operaciones de la entidad.

1.4.2.6. Control interno y sus 5 componentes

(Oswaldo Fonseca, 2011) El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Sirven para determinar si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera. Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión. Permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los cuales se clasifican como:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento

A. Ambiente de control

Es el primer componente y es reconocido como el más importante. El ambiente de control es la primera línea de defensa en la organización para mitigar los riesgos. Un ambiente de control fuerte es la mejor señal que podría brindar una entidad hacia el exterior, debido a que es una poderosa herramienta que opera en la conciencia de las personas y las orienta para hacer siempre lo correcto, es decir respetar las leyes, regulaciones y normas internas dictadas por la entidad.

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el control interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del control interno y las normas de conducta esperada.

- **Filosofía de la Dirección**

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

- **Integridad y valores éticos**

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización. Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá

del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo. Por supuesto, un factor clave para este logro es el ejemplo que trasmite la máxima dirección de la entidad; este ejemplo desarrolla o destruye esta Norma en la organización.

- **Estructura organizacional**

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña. Para lograr lo anteriormente expuesto deberán tenerse en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades. Es imprescindible que

cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos. Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización. En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorios), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

B. Evaluación de Riesgos

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores interno para

asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo. Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia, quien a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia. Construir y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera, crecer, etc.

- **Planeamiento de la gestión de riesgos**

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

- **Identificación de los riesgos**

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

- **Valoración de los riesgos**

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

C. Actividades de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

- **Procedimientos de autorización y aprobación**

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

- **Segregación de funciones**

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

- **Evaluación de desempeño**

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

- **Documentación de procesos, actividades y tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta

revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

D. Información y Comunicación.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

- Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

- Sistemas de información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro

de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

- **Comunicación interna**

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación, opinión Arrias y expresión para un mejoramiento.

- **Comunicación externa**

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

E. Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones.

Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

"Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias". Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

Las actividades de supervisión continúan destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las

actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

- **Prevención y monitoreo**

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

- **Monitoreo oportuno del control interno**

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

1.4.3. GESTIÓN

(Salvador Vercher, 2004) Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Dentro de la gestión podemos encontrar relación con la oportunidad, el cumplimiento de funciones, la eficacia y la eficiencia.

- **Oportunidad**

(Muñoz Canales, 2010), implica la acción por parte de una persona, es el momento a partir del cual una determinada acción puede lograr un cambio significativo en la vida, en gestión es la opinión de un trabajador para mejorar en alguna actividad.

- **Cumplimiento de funciones**

(Casanovas, 2004), se refiere a la acción y efecto de cumplir con una determinada tarea o actividad en un determinado tiempo y forma, dentro de su ámbito laboral. También supone velar en cuanto a las obligaciones que afectan a la organización, lo que incluye tanto las normas de aplicación imperativa como las que se asumen voluntariamente.

- **Eficacia**

(Chiavenato, Idalberto, 2004) es una medida del logro de resultados y al ves el cumplimiento de objetivos haciendo las cosas correctas.

- **Eficiencia**

(Chiavenato, Idalberto, 2004) es la utilización correcta de los recursos disponibles, es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y utilizándolos adecuadamente.

1.4.4. ADMINISTRACION

(Aumage, 1979) En su libro titulada Guía práctica de la organización administrativa define a la administración así; A través del término administrativa se refiere a todo aquello perteneciente a la administración o relativo a ella. La administración es aquella parte, área, que en un organismo público o en una compañía de capitales privados se ocupa de gestionar todos los recursos que están implicados en su estructura y por ende en su funcionamiento. Para concretar esta tarea será preciso ordenar y organizar lo que compete a la hacienda, a los recursos económicos disponibles y los que ingresan, y también a los recursos humanos. El equilibrio de todo ello generará una buena administración.

1.4.4.1. Proceso administrativo

- **Planificación**

(Stoner, 2000) Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

- **Organización**

Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

- **Dirección**

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

- **Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

1.4.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

(Muñiz, 2003) La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

(Diccionario de la Real Academia Española) Es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, coordinar y controlar.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS)

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

1.4.5.1. Propósitos de la gestión administrativa

- Brindar apoyo a la planificación y control de las actividades organizacionales
- Direccionar el sistema de información contable
- Identificar y proveer las necesidades de financiamiento de la empresa y elegir la óptima combinación de fuentes de financiación que permiten satisfacer las mismas de la forma más eficiente.

- Examinar administrativamente decisiones de la empresa respecto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, entre otros.

1.4.5.2. Objetivos de la gestión administrativa

- Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios que la empresa entrega con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender la oferta de los servicios o productos.

La gestión administrativa es el proceso más importante cuando se pone en marcha un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa, además es hacer que las cosas sucedan de manera correcta y así brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la misma, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva sobre la competencia.

1.4.5.3. Importancia De la Gestión Administrativa

El hecho de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la

satisfacción de muchos objetivos económicos; sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración pone en orden los esfuerzos, En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

En el esfuerzo colectivo es donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

1.4.5.4 Las Funciones Gerenciales.

HENRY FAYOL, estableció cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control; entre los más destacados Robbins, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Hersey.

Menos frecuente es la desagregación de las funciones gerenciales en un número mayor, como es el caso de Kast y Rosenzweig, quienes presentan seis funciones: fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación (implementación) y control. Revisemos las cuatro funciones típicas del quehacer gerencial.

Planeación. Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.

Organización. Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

1) **Dirección.** Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

- 2) **Control.** La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

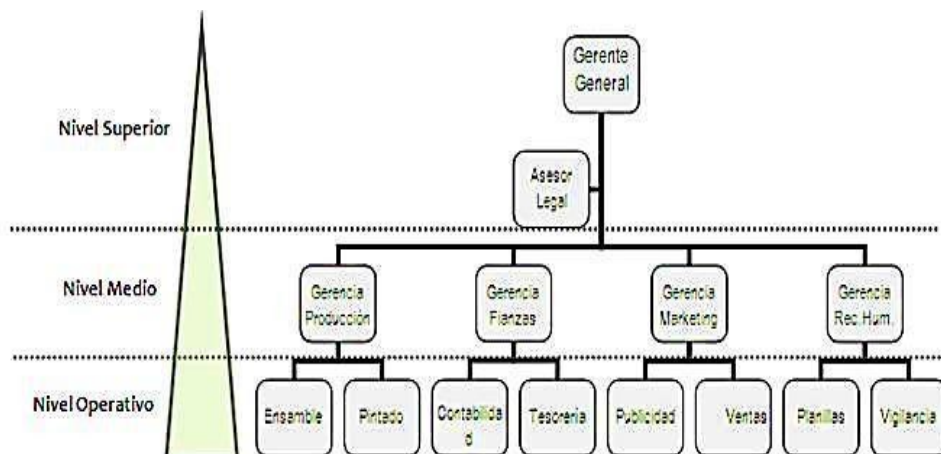
Estas funciones gerenciales, las más importantes, se presentan también en los diferentes niveles organizacionales o la jerarquía de la estructura interna de una empresa. Los niveles son: Superior, Medio y Operativo.

Nivel Superior. Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toma en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.

Nivel Medio. Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad d este gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda

del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado de ciertas tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones tomadas por la gerencia del nivel superior o alto nivel.

Nivel Operativo. Son los responsables de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades. Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas.



Del mismo modo, a manera de complementación a las funciones gerenciales, Fermin y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial.

- 1) La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- 2) Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- 3) Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que:

- a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- b) Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores
- c) Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- d) Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.

- e) Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- f) Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- g) Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- h) Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- i) Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores
- j) Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- k) Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente, cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de

critérios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

Roles gerenciales

El enfoque inspirado por Fayol indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos.

Henry Mintzberg, a finales de la década de los 60, intentó demostrar que esa visión no era muy cierta ni muy útil. Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

Rol Interpersonal.

Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

- a) **Figura ceremonial.** Como "cabeza" de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.
- b) **Líder motivador.** Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.
- c) **Enlace.** Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Rol Informativo.

Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a

información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

- a) **Monitor.** Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- b) **Diseminador.** Comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- c) **Vocero.** Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Rol Decisivo.

Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

- a) **Emprendedor.** Genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.
- b) **Manejador de perturbaciones.** Atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad:

conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

- c) **Distribuidor de recursos.** Asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.
- d) **Negociador.** Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

Explicación de las funciones gerenciales y su aplicación

Los gerentes existen en todos los negocios. De hecho, los directivos hacen el mismo tipo de tareas en todas las empresas. Si una persona maneja una peluquería o una fábrica, el trabajo del administrador consiste en tareas similares. Planificación, organización, dirección y control de todos cumplen un papel importante en el logro de la visión de la dirección. Cada componente es importante y uno no puede funcionar bien sin los otros.

Las funciones gerenciales son: planeación, organización, dirección y control. Estas funciones también se presentan en cada nivel de la estructura orgánica de una empresa en los niveles: Superior, Medio y Operativo.

1) La Planeación.

Es la primera función ejecutiva, desarrolla la misión, la visión, los objetivos de toda la empresa. El primer componente de la gestión es la planificación. Un administrador debe determinar cuáles son los objetivos de las organizaciones y la forma de lograr esos objetivos. Mucha de esta información vendrá directamente de la visión y misión de la empresa. El establecimiento de objetivos para la meta y el seguimiento de la ejecución del plan son los dos componentes críticos de la función de planificación. Por ejemplo, un gerente de un restaurante de la zona tiene necesidad de tener un plan de marketing, un plan de contratación y un plan de ventas. Es decidir lo que sucederá en el futuro.

2) La Organización

Es la segunda función, establece la estructura orgánica de la empresa. Distribuye la autoridad a responsable del trabajo. Los gerentes son responsables de la organización de la empresa y esto incluye la organización de personas y recursos. Saber cuántos empleados se necesitan para los cambios en particular puede ser crítica para el éxito de una empresa. Si los empleados no tienen los recursos necesarios para completar su trabajo, la organización no ha ocurrido. Sin un lugar de

trabajo organizado, los empleados ven a un gerente como preparados y puede perder el respeto.

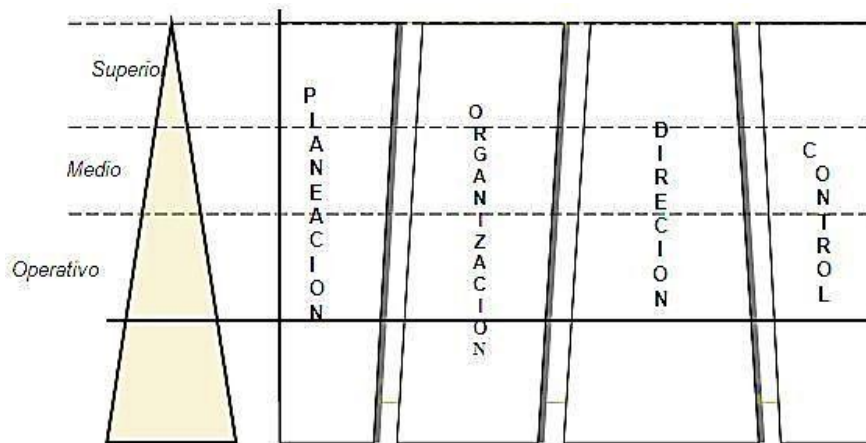
3) **La Dirección.**

Es la tercera función, influye en el comportamiento de las personas a través de la motivación, comunicación, liderazgo, dinámica de grupo y disciplina. A su vez permite cumplir la misión y objetivos. La gestión y de liderazgo no son la misma actividad. Un administrador gestiona los empleados; esta persona se asegura de que las tareas se completan a tiempo y las políticas se siguen. Los empleados suelen seguir a los administradores porque él o ella es el supervisor y encargado de los empleados. Los empleados ven a un líder como alguien que motiva a ellos y les guía para ayudar a cumplir los objetivos de la empresa. En una situación ideal, el gestor también sirve como el líder. Los gerentes que quieren llevar con eficacia la necesidad de descubrir lo que motiva a sus empleados y les ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

4) **El Control.**

Es la cuarta función, establece normas de rendimiento; mide e informa sobre el desempeño real, realiza la comparación y adopta medidas correctivas o preventivas. La función de control consiste en la supervisión del rendimiento de la empresa para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo. Los gestores tienen que prestar atención

a los costos en comparación con el rendimiento de la organización. Por ejemplo, si la empresa tiene un objetivo de incrementar las ventas un 5% durante los próximos dos meses, el administrador puede comprobar el progreso hacia la meta al final de un mes. Un manager (gerente) eficaz compartirá esta información con sus empleados. Esto genera confianza y un sentimiento de participación para los empleados.



Finalmente, Thomas Mahoney dice; quienes ejercen las funciones administrativas deben dedicar a cada función administrativa un determinado tiempo: Por ejemplo los administradores del nivel superior dedican más tiempo a la planeación y la organización que los administradores de nivel medio. La dirección les consume gran parte del tiempo de los administradores del nivel operativo. La diferencia en cuanto al tiempo destinado al control varía ligeramente entre los administradores de los diversos niveles. A continuación, se describe gráficamente el tiempo dedicado al desempeño de las funciones administrativas por los administradores de los niveles superior, medio y operativo.

Cada una de las funciones implica una solución creativa de problemas. Estas funciones gerenciales son aplicadas en cada nivel jerárquico de la estructura orgánica, sea compleja o no. Del mismo modo, estas funciones gerenciales son complementadas con algunas funciones del gerente:

- a) Designar los cargos gerenciales.
- b) Realizar evaluación periódica de los puestos.
- c) Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- d) Coordinar con los administrativos
- e) Mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores.
- f) Lograr que las personas realicen su trabajo y no su libre albedrío.

El Estilo Gerencial.

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Para cada tipo de negocio, hay un estilo

que maximiza resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado (consultoría gerencial, publicidad creativa), o uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).

Hay que identificar los componentes del negocio más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser gerenciada. Es diferente gerenciar a un alto nivel profesional que a un nivel de operario; a alta calificación técnica, que a aprendices; en un ambiente de trabajos repetitivos, que en uno de trabajos variables caso a caso

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera. El convencimiento de que el carácter fuerte es evidencia de liderazgo, versus el liderazgo basado en la orientación al logro. El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes.

Y así en general, se pueden perfilar estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes/actitudes son las adecuadas. Por ejemplo el tipo hiperactivo orientado a la tarea, es bueno para las situaciones de transición/transformación en las cuales las sumas de cortos plazos

(táctico) se hacen importantes; pero una vez que termina esa etapa, ya su estilo no es el adecuado para gerenciar una actividad estabilizada.

Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene sobre el ambiente y la motivación de la gente. La manera de acotar la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias.

Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización de cada aspecto de la actividad de un negocio. El no saber asignar la criticidad adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y en general lleva a una innecesaria conflictividad (stress) y eventualmente al fracaso.

La brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del gerente son el indicador de propensión al resultado de una organización. Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, o sea cuando la brecha es grande, el gerente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo

El mejor estilo es el que funciona, y en tiempos de transformación como los que vive nuestra América latina, se convierte en importante identificar la

combinación de estilo gerencial con tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

Gerentes y líderes

Sin ahondar en un tema tan polémico, creemos conveniente esclarecer la relación entre gerencia (o administración, o management) y liderazgo. No son, definitivamente, términos intercambiables. Las relaciones entre ambos conceptos han sido presentadas desde tres perspectivas. Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente.

Discusión de las funciones gerenciales y el desarrollo de la organización

Las empresas que no trabajan en el desarrollo de la administración y los administradores difícilmente pueden alcanzar un alto grado de competitividad.

Las decisiones empresariales básicas necesitan cada vez más tiempo para dar frutos. La administración está adquiriendo mayor complejidad por el aumento en el número de relaciones a tener en cuenta. También por el aumento en el conocimiento y del desarrollo tecnológico. Además, intenta garantizar la supervivencia de las empresas.

El gerente debe desarrollarse como la empresa y la sociedad. Por medio de este desarrollo logra la autorrealización como individuo. Un administrador debe hacer su propia vida fuera de la organización donde desempeña. Una es el desarrollo de la administración y la otra es el desarrollo del administrador.

El desarrollo administrativo parte de la premisa que clase de gerente y de profesionales de carrera necesitará esta empresa para lograr sus objetivos y rendir en un medio distinto y cambiante. Que habilidades debe tener adquirir hoy para poder enfrentar el futuro. Se concentra en lo externo de más que en lo interior.

El desarrollo del administrador concentra su atención en la persona, su propósito es capacitar a la persona para que se desempeñe eficazmente en las tareas que fije la alta dirección.

Habilidades de un Gerente

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades. Autores como, García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986) coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

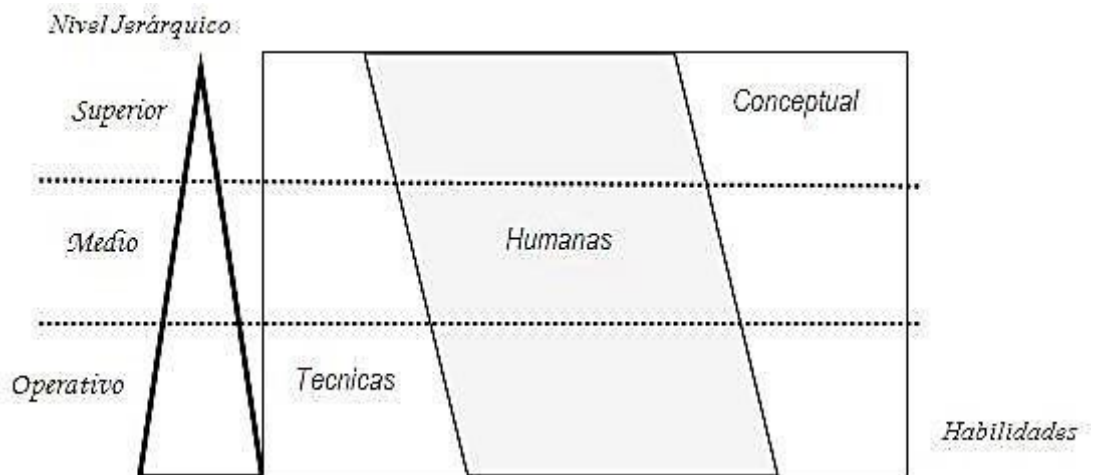
Habilidad Técnica. Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

Habilidad Humana. Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

Habilidad Conceptual. Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Alvarado (1990), señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.



El Gerente en la Administración Tradicional y la Gerencia Moderna.

Fermin y Rubino (1997), presentan una diferencia esencial entre la administración tradicional y la gerencia moderna, a partir de una definición nominal

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL "Ad": a, hacia "ministrare": servicio, a servicio de	GERENCIA MODERNA "Genere": dirigir
Uso eficaz de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.	Uso eficiente de los mismos recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
Logra los objetivos relacionados con los beneficios sociales.	Logra los objetivos económicos y genera beneficios sociales.
Esta ligado a la eficacia.	Esta ligado a la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad.

de tener un Gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea, ya que el Gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es

inmensa. Cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás.

Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Y siempre considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular.

Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un Gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX.

- Motivación para dirigir
- Inteligencia
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de comunicación
- Dotes de Psicología
- Capacidad de escucha
- Espíritu de observación
- Dotes de mando
- Capacidad de trabajo
- Espíritu de lucha

- Perseverancia y constancia
- Fortaleza mental y física
- Capacidad de liderazgo
- Integridad moral y ética
- Espíritu crítico

El Trabajo Gerencial

Chung y Megginson (1981), señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista.

1. El Normativo.

Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

2. El Descriptivo.

Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

a) **Personales.** Permite distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos;

b) **De interacción:** Denominadas también directivas y se agrupan en: - Directivas (gerente, enlace, líder), - Informativas (monitor, diseminador, portavoz) y - Decisionales (asignador de recursos,

solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones)

c) **Actividades administrativas.** Permite el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto;

d) **Técnicas:** Consideran el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

Descripción de las funciones gerenciales por niveles:

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales. Estas funciones son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

15. HIPÓTESIS

Existe relación entre el control interno y el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz, 2016.

1.5.1. VARIABLES

1.5.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

CONTROL INTERNO

1.5.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE

GESTION ADMINISTRATIVA

16. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la relación entre el Control Interno y el Mejoramiento de la Gestión administrativa Empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz, 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los componentes del control interno en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.- 2016 Huaraz.
- Diagnosticar el control interno en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.- Huaraz, 2016.
- Evaluar la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz, 2016.

II: METODOLOGIA

21. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVA:

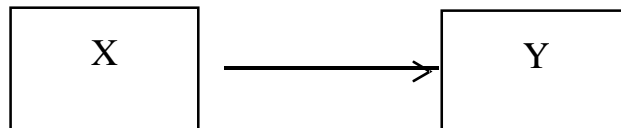
Porque nos permitió describir el control interno para una mejor gestión administrativa de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

TÉCNICA DE CONTRATACIÓN

NO EXPERIMENTAL: Las variables fueron observadas pero no manipuladas.

2.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Transversal: Se dio en un periodo de tiempo determinado, buscando determinar el efecto de una variable sobre la otra.



Dónde:

X ----- control interno

Y ----- gestión administrativa

22. POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION

2.2.1. POBLACION

Estuvo determinada por 6 trabajadores de la parte administrativa y gerencial de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

2.2.2. MUESTRA

Se tomó como muestra a toda la población conformada por los 6 trabajadores de la empresa entre la parte administrativa y gerencial debido a que la población a estudiar es pequeña.

23. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

1) Encuesta

El Instrumento que se utilizo fue:

- **Cuestionario:** se aplicó a los trabajadores de la muestra para obtener resultados en relación al control interno y la gestión administrativa de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.

2) Análisis documental

El Instrumento que se utilizo fue:

- **Ficha De Registros De Datos:** mediante este instrumento se pudo verificar y revisar los documentos con autorización de la gerencia como parte de la observación y la confiabilidad de la encuesta, este Instrumento nos permitió realizar, la comprobación física documentaria y el análisis de los mismos.

24. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) Luego de usar el instrumento de investigación, se ordenó los cuestionarios aplicados.

- 2) Se vació los datos recogidos del cuestionario en el programa de Excel por medio de cuadros y a través de estos se pudo elaborar los gráficos correspondientes.

- 3) Por último, se realizó el análisis de los resultados obtenidos, y posteriormente se procedió a la interpretación objetiva de los resultados.

III: RESULTADOS

3.1 DEL CUESTIONARIO APLICADO

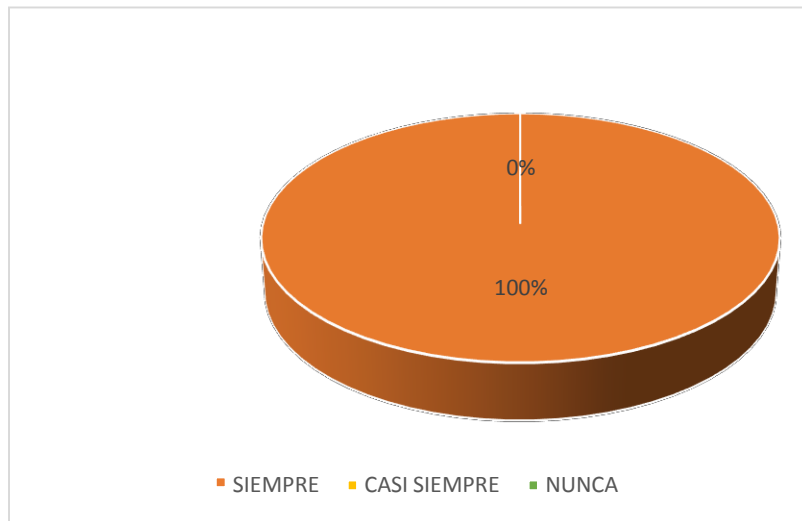
1. ¿Demuestra la organización compromiso por la integridad y valores éticos?

TABLA N° 01 COMPROMISO POR LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.

FIGURA N° 01: INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados arrojados por la encuesta, se determina que el 100% afirmó que la organización siempre demuestra compromiso por la integridad y los valores éticos.

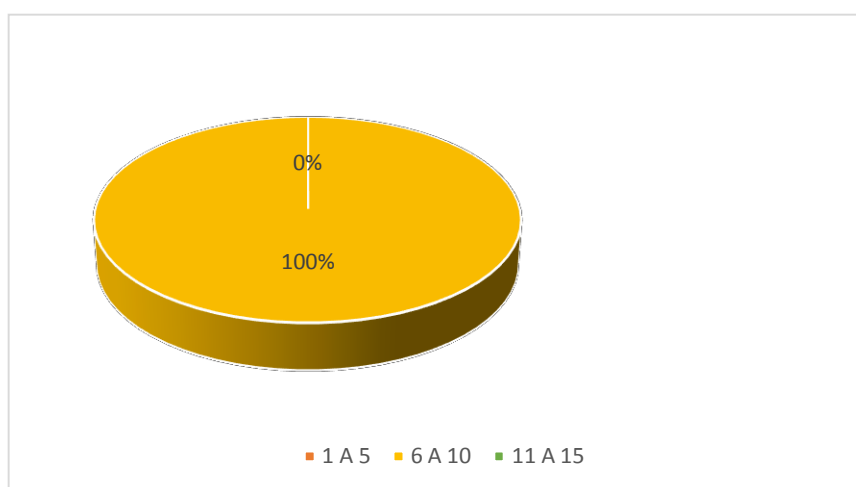
2. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?

TABLA N° 02: DISTRIBUCION DE LA MUESTRA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL NUMERO DE TRABAJADORES.

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
1 A 5	0	0%
6 A 10	6	100%
11 A 15	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 02: NUMERO DE TRABAJADORES



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos por la encuesta, el 100% de los encuestados afirmo que la empresa cuenta con 6 trabajadores. Este hecho significa que la totalidad de encuestados estuvieron de acuerdo con el número de trabajadores de la empresa.

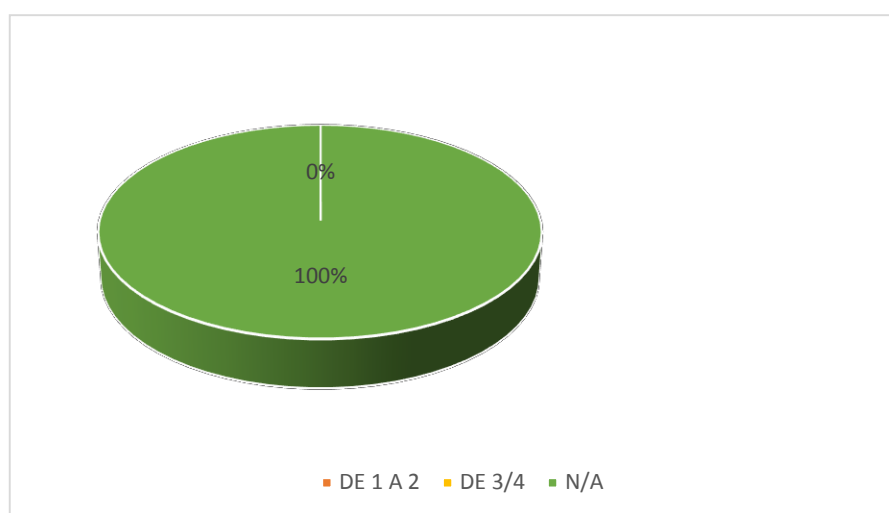
3. ¿Cuántas Auditorias se ha realizado en los últimos años?

TABLA N° 03: NUMERO DE AUDITORIAS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
DE 1 A 2	0	0%
DE 3 A 4	0	0%
N/A	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 03: NUMERO DE AUDITORIAS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Del 100% igual a 6 encuestados el 100% afirmó no que no se ha realizado una auditoría a la empresa. Este hecho significa que la totalidad de encuestados estuvieron de acuerdo que nunca se ha realizado una auditoría a la empresa.

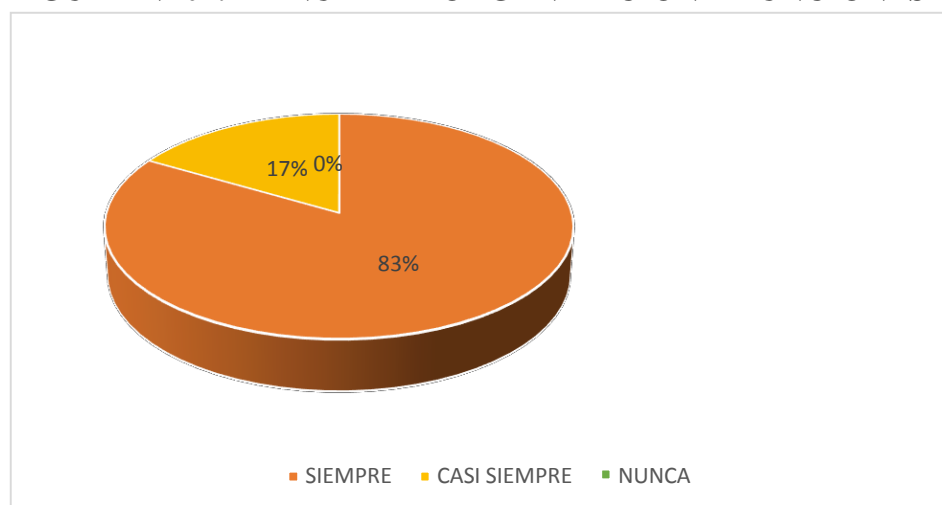
4. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones?

TABLA N° 04: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	83%
CASI SIEMPRE	1	17%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesus de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 04: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados arrojados por la encuesta, se determina que el 83% del personal encuestado indicó que siempre existe una manual de organizaciones y funciones, mientras que el 17% responde que solo casi siempre existe este manual.

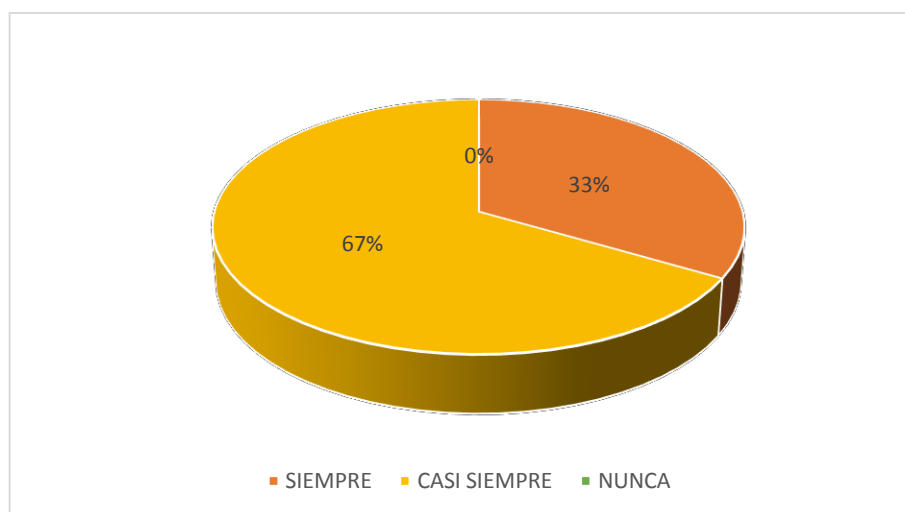
5. ¿Las funciones de los sistemas administrativos de la empresa se encuentran claramente definidos?

TABLA N° 05: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	4	67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 05: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a las funciones de los sistemas administrativos si se encuentran claramente establecidos el 67% de los encuestados respondió que casi siempre es así pero el 33% manifestó que siempre es así.

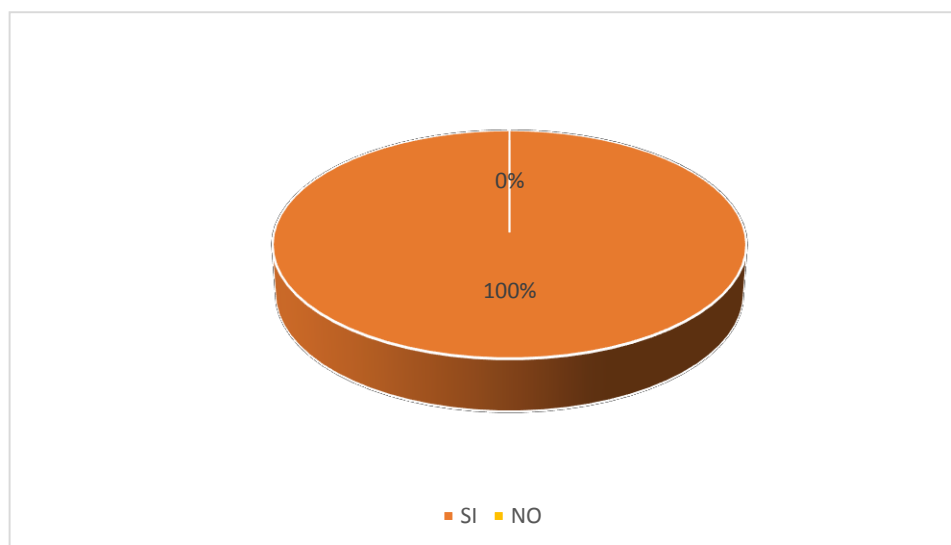
6. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica?

TABLA N° 06: CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
NO	0	0%
SI	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 06: ESTRUCTURA ORGANICA



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 100% afirmó que la empresa no cuenta con una estructura orgánica. Este hecho significa que en su totalidad estuvieron de acuerdo con que no cuentan con una estructura orgánica en la empresa.

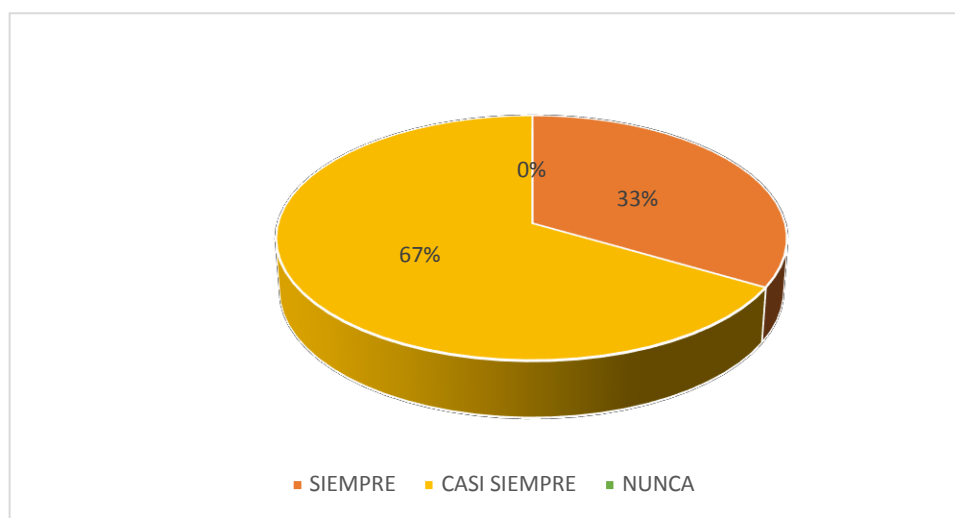
7. ¿La empresa cuenta con un plan de riesgos actualizados?

TABLA N° 07: PLAN DE RIESGOS ACTUALIZADOS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	4	67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la Niño Jesús de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 07: PLAN DE RIESGOS ACTUALIZADOS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

El 67% de los encuestados manifiesta que casi siempre la empresa cuenta con un plan de riesgos actualizados, el 33% opina que siempre es así y un 0% manifiesta que no existe.

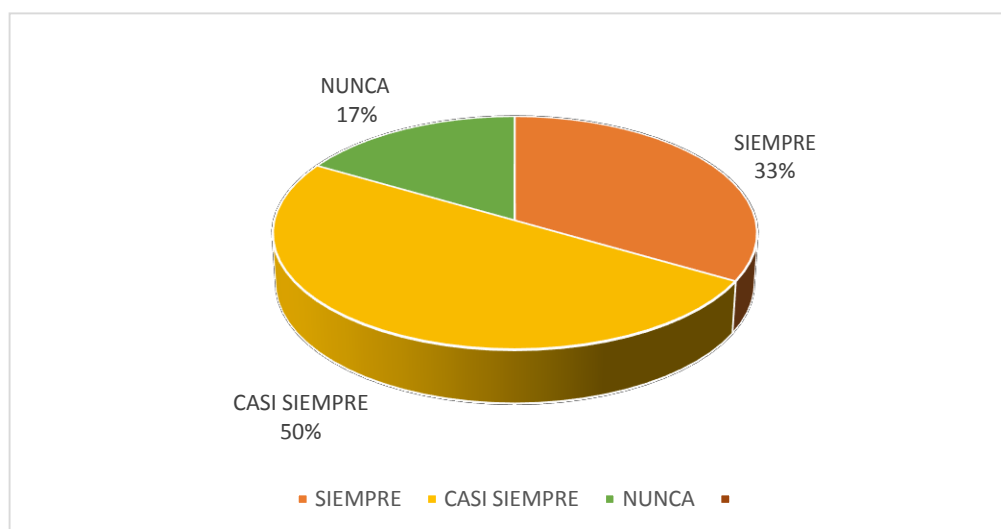
8. ¿La empresa tiene identificado la posibilidad de ocurrencia de los riesgos internos y externos?

TABLA N° 08: POSIBILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	3	50%
NUNCA	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L

FIGURA N° 08: POSIBILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Se aprecia que el 50% del personal afirma que la empresa tiene casi siempre identificado la posibilidad de ocurrencia de riesgos, el 33% manifiesta que siempre es así y que el otro 17% manifiesta que nunca es así.

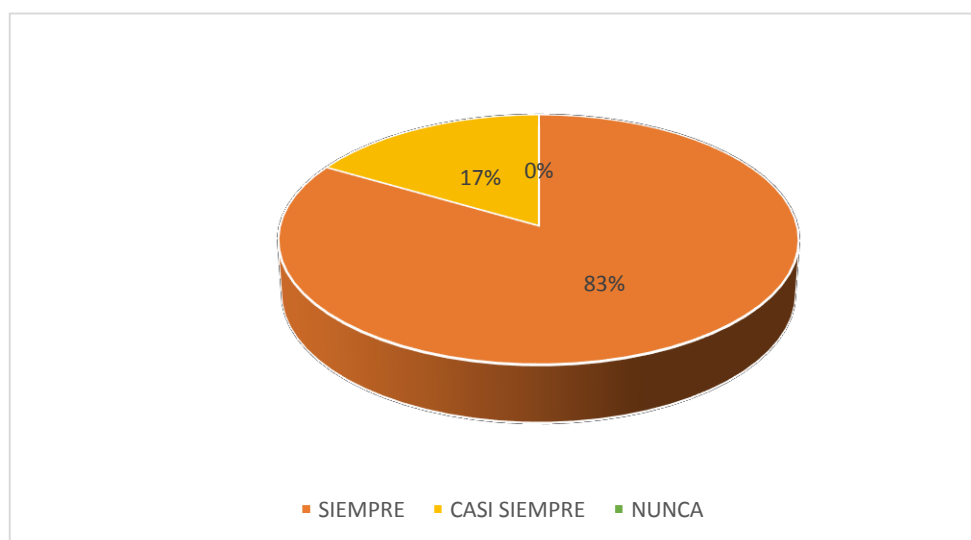
9. ¿Existe niveles de autoridad y responsabilidad en las actividades, tareas y procesos de la empresa?

TABLA N° 09: NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LAS ACTIVIDADES

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	83%
CASI SIEMPRE	1	17%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús Praga E.I.R.L

FIGURA N° 09: NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LAS ACTIVIDADES



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos de la encuesta verificamos que el 83% opina que siempre existen niveles de autoridad y responsabilidad mientras que el 17% manifiesta que solo casi siempre es así.

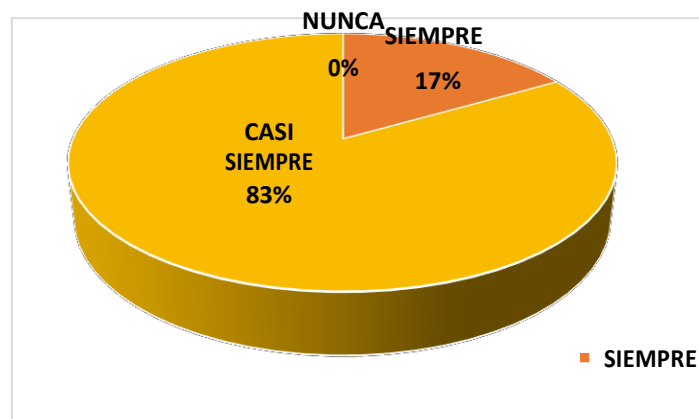
10. ¿Existe una adecuada segregación de funciones de cada de los trabajadores de la empresa?

TABLA N° 10: SEGREGACION DE FUNCIONES

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	17%
CASI SIEMPRE	5	83%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 10: SEGREGACION DE FUNCIONES



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: Se aprecia que el 83% opina que casi siempre existe una adecuada segregación de funciones mientras que el 17% opina que siempre existe una adecuada segregación.

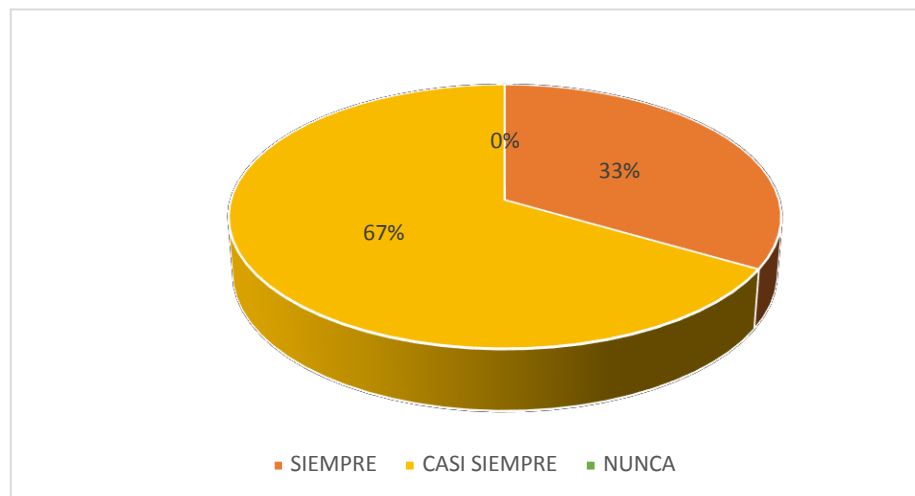
11. ¿Se realiza los controles de manera oportuna y en el momento indicado?

TABLA N° 11: APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	4	67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 11: APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 67 % de los encuestados manifiestan que casi siempre se realiza control interno en la empresa y el 33% manifiesta que siempre es así.

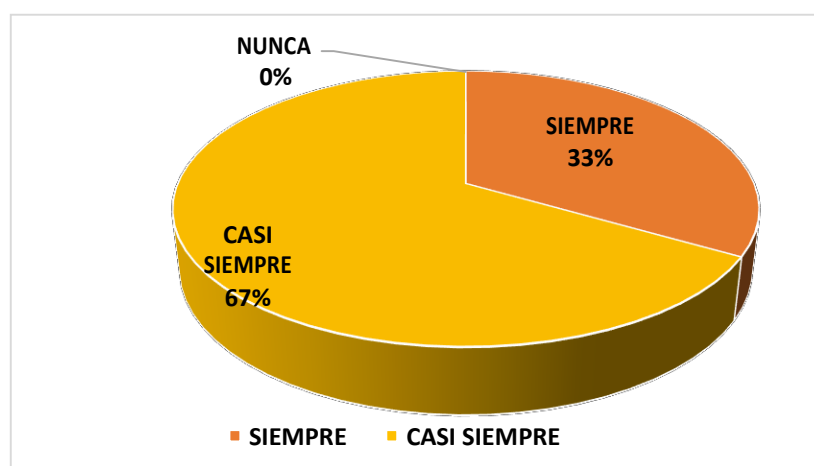
12. ¿Se realiza el control adecuado de las mercaderías y materiales de construcción en la empresa?

TABLA N° 12: CONOCIMIENTO DEL CONTROL DE MERCADERIAS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	4	67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L. -Huaraz.

FIGURA N° 12: CONTROL DE MERCADERIAS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la encuesta el 33% dice que siempre se aplica el control de mercaderías en la empresa da en cambio en 67% dice que solo es casi siempre así.

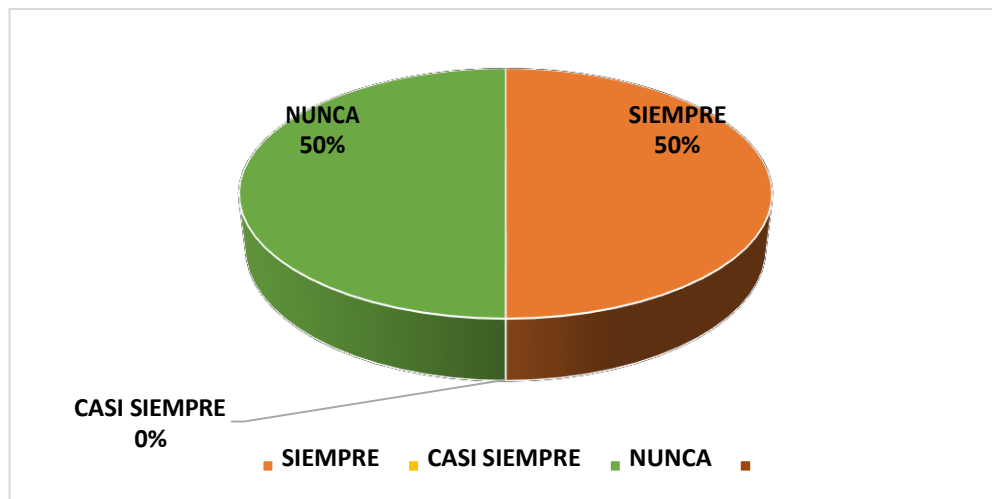
13. Existe control presupuestario de las compras?

TABLA N° 13: OPINION DEL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LAS COMPRAS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	50%
CASI SIEMPRE	0	0%
NUNCA	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L-Huaraz.

FIGURA N° 13: CONTROL PRESUPUESTARIO DE LAS COMPRAS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

De los trabajadores encuestados el 50% afirmó que tiene conocimiento que hay un control presupuestario; seguido por el otro 50% opinó no tener conocimiento que haya un control presupuestario en la empresa.

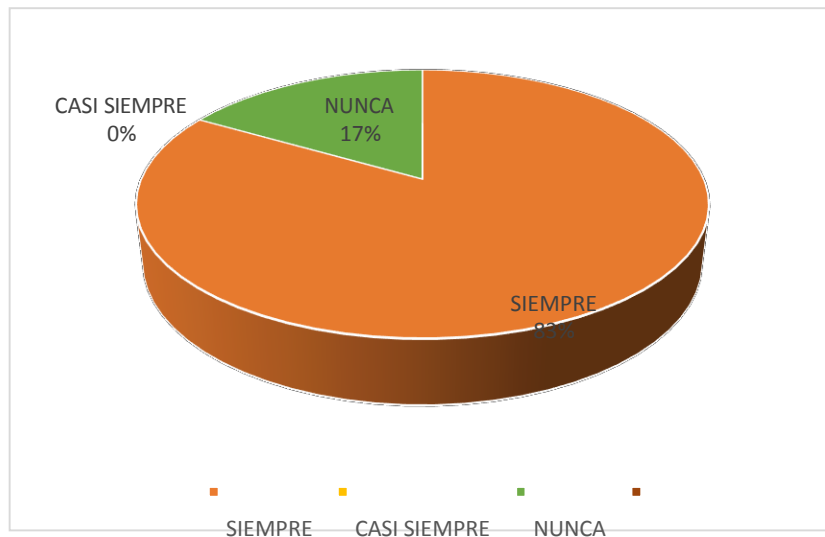
14. ¿Ha sido capacitado en las actividades que desarrolla dentro de la empresa?

TABLA N° 14: PERCEPCION DE LA CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	83%
CASI SIEMPRE	0	0%
NUNCA	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 14: CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Se aprecia que el 83% de los trabajadores indica que siempre existe una percepción de la capacitación en la empresa y el otro 17% dijo lo contrario que no hay percepción de la capacitación en la empresa.

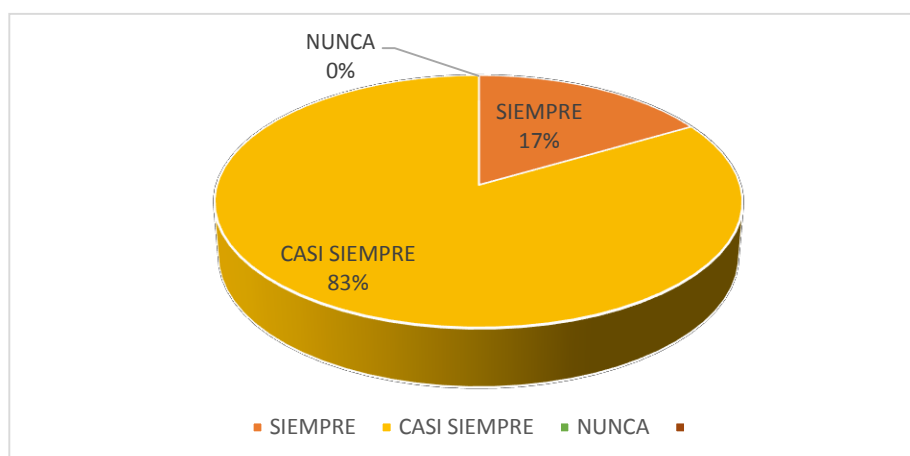
15. ¿Se realiza seguimientos a las actividades realizadas a cada uno de los trabajadores?

TABLA N° 15: SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS TRABAJADORES

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	17%
CASI SIEMPRE	5	83%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 15: SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS TRABAJADORES



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 83% indica que casi siempre se realiza seguimientos de las actividades de los trabajadores, mientras que el 17% indica que siempre se realiza.

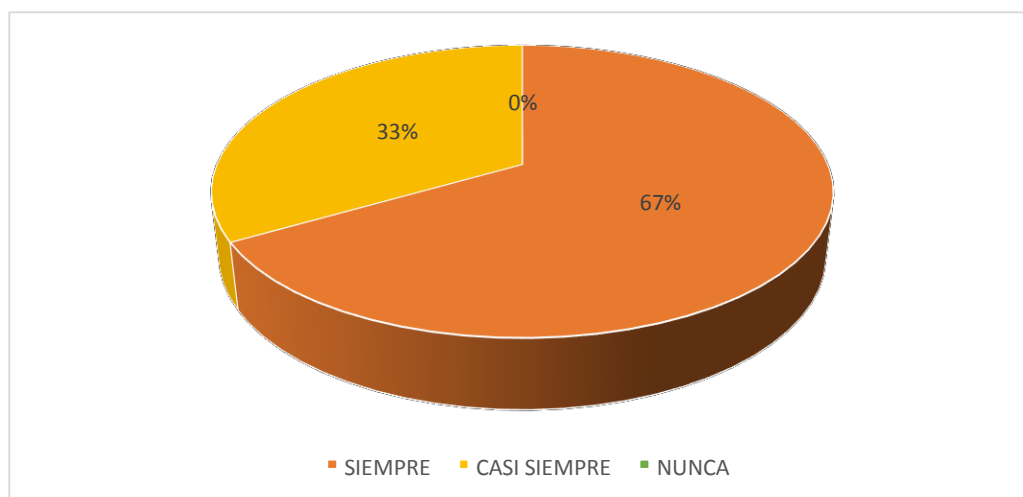
16. ¿Es oportuna la opinión de cada trabajador para el mejoramiento de la gestión?

TABLA N^a 16: OPINIÓN DE TRABAJADOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	67%
CASI SIEMPRE	2	33%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz

FIGURA N° 16: OPINIÓN DE TRABAJADOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 67% del personal encuestado expresó que casi siempre es oportuna la opinión de los trabajadores mientras que el 33% indicó que siempre es oportuna la opinión de estos.

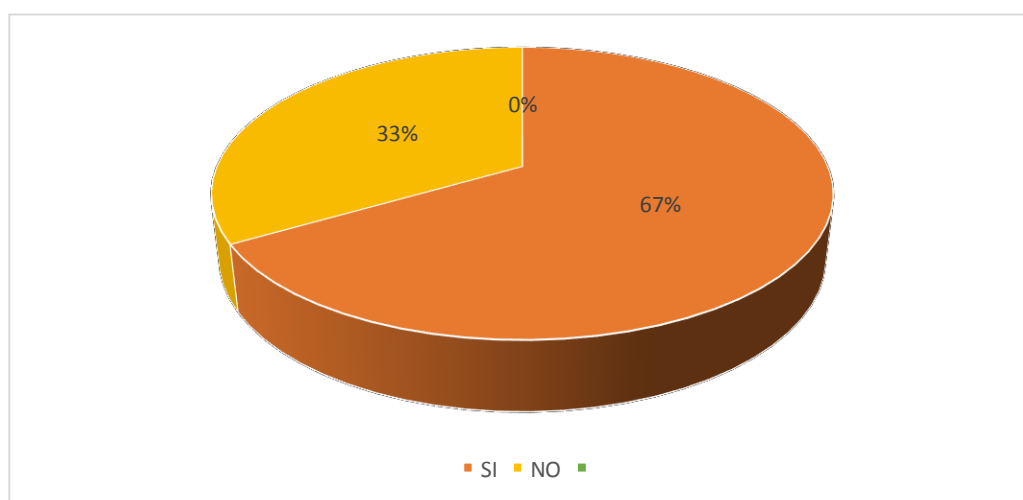
17. ¿Conoce cuál es la rentabilidad prevista sobre lo que produce o vende?

TABLA N° 17: PERCEPCION DE LA RENTABILIDAD QUE PRODUCE O VENDE

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 17: RENTABILIDAD DE LO QUE SE PRODUCE O VENDE



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Del 100% igual a 6 encuestados el 67% afirmó que si tiene conocimiento de la rentabilidad que produce o vende la empresa y el otro 33% dijo lo contrario que no tiene conocimiento de la rentabilidad que produce o vende la empresa. Este hecho significa que más de los cuatros sextas partes de encuestados estuviere de acuerdo en tener conocimiento de la rentabilidad que produce o vende la empresa.

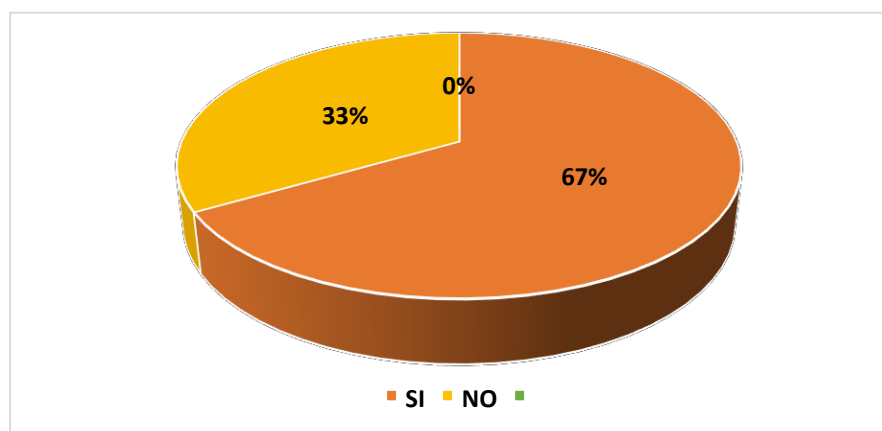
18. ¿Dispone un Control permanente de su gestión?

TABLA N° 18: DISPOSICION DE CONROL PERMANENTE DE GESTION.

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 18: CONTROL PERMANENTE DE GESTIÓN



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

De 100% igual a 6 encuestados el 67% afirmó que sí tiene conocimiento de Control de la Gestión en la empresa y el otro 33% dijo lo contrario que no tiene conocimiento del control de la Gestión empresarial.

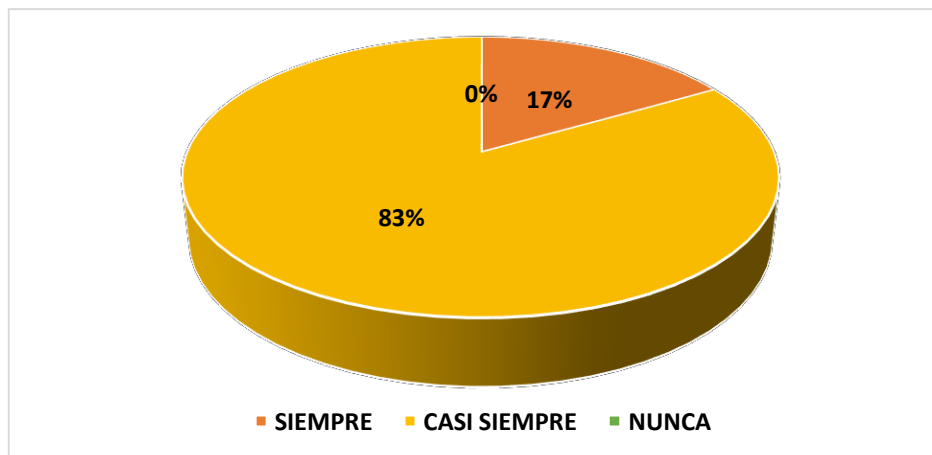
19. ¿Los trabajadores de la empresa cumplen adecuadamente sus funciones?

TABLA N° 19: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	17%
CASI SIEMPRE	5	83%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L-Huaraz.

FIGURA N° 19: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 17% del personal encuestado expresa que siempre los trabajadores cumplen adecuadamente sus funciones, mientras que el 83% indica que solo casi siempre es así.

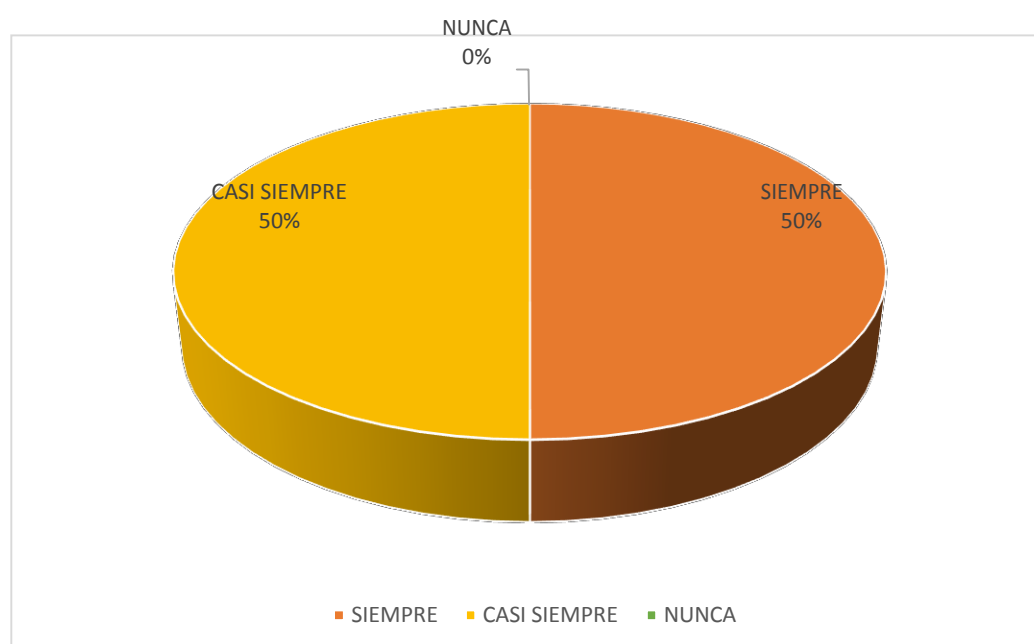
20. ¿Considera usted que la empresa logra sus metas y objetivos trazados?

TABLA N° 20: LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS TRAZADOS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	50%
CASI SIEMPRE	3	50%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 20: LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS TRAZADOS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 50% del personal encuestado expresó que la empresa logra sus metas y objetivos, mientras que el 50% de los encuestados indica que casi siempre es así.

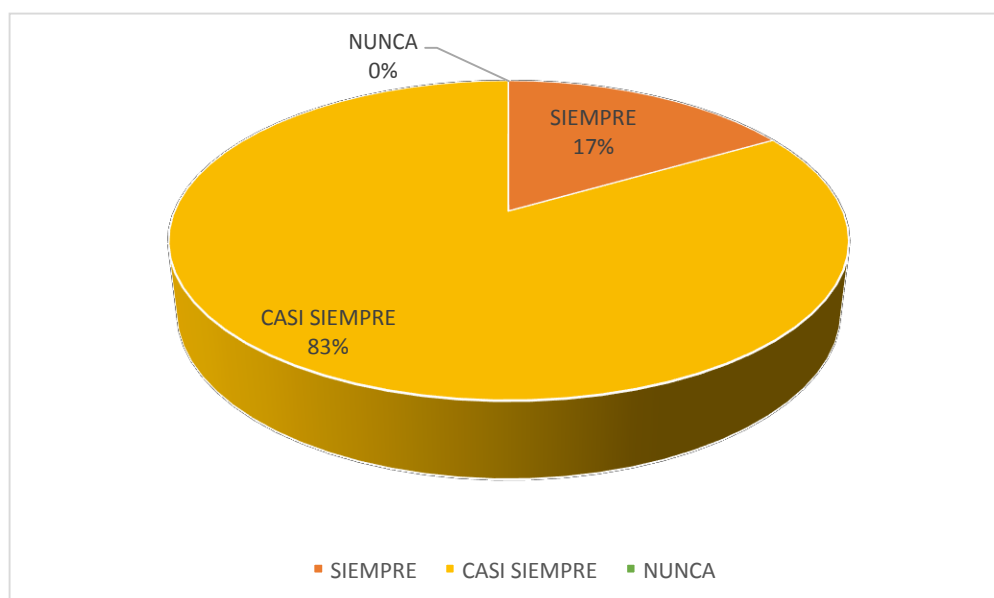
21. ¿Los recursos de la empresa son utilizados razonablemente?

TABLA N° 21: LOS RECURSOS UTILIZADOS RAZONABLEMENTE

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	17%
CASI SIEMPRE	5	83%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L-Huaraz.

FIGURA N° 21: LOS RECURSOS UTILIZADOS RAZONABLEMENTE



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 17% de los encuestados opina que siempre los recursos son utilizados razonablemente, mientras que el 83% indica que solo casi siempre se usan los recursos razonablemente.

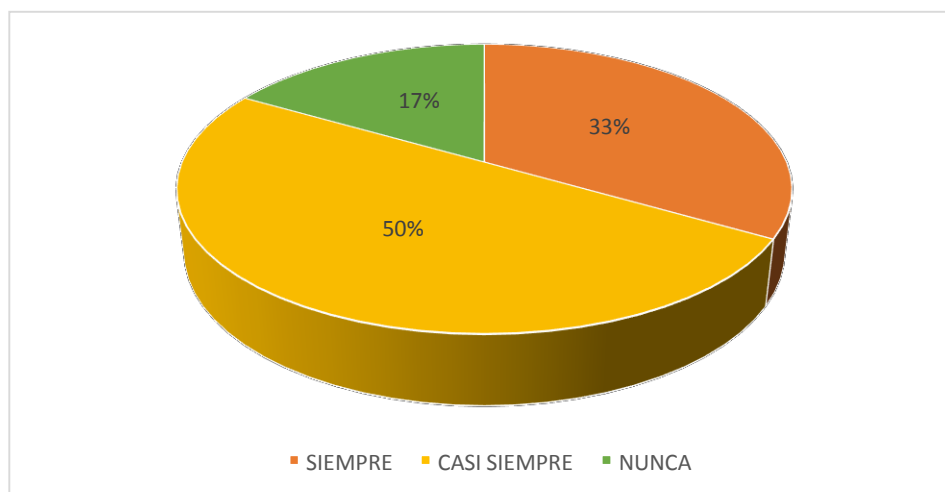
22. ¿Formula planes operativos y financieros en función a la visión y misión de la empresa?

TABLA N° 22: FORMULACION DE PLANES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	%
CASI SIEMPRE	3	%
NUNCA	1	%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.-Huaraz.

FIGURA N° 22: FORMULACION DE PLANES OPERATIVOS Y FINANCIEROS



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que 33% del personal encuestado expresó que siempre se formula planes operativos y financieros, mientras que el 50% expresa que solo casi siempre y el 17% manifiesta que nunca se formula.

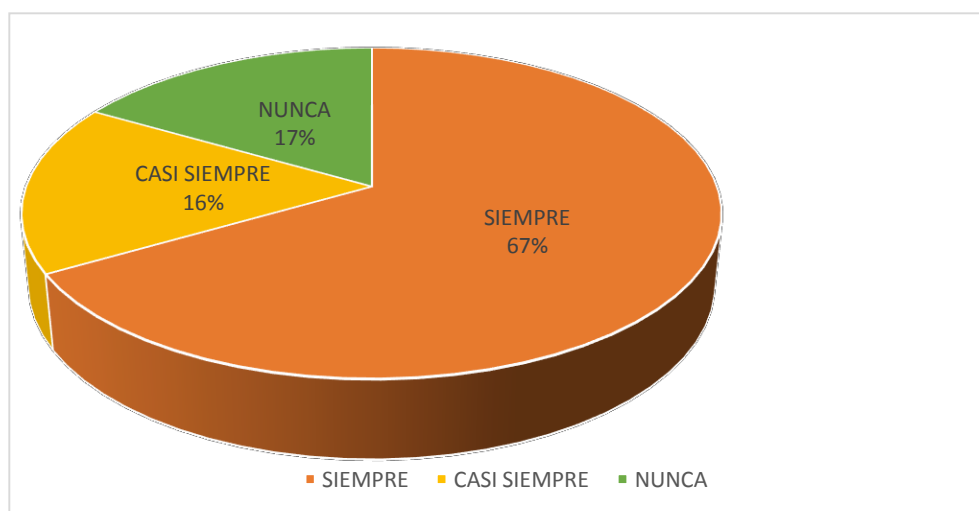
23. ¿Considera usted que la estructura organizativa se encuentra debidamente establecida?

TABLA N° 23: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	67%
CASI SIEMPRE	1	16%
NUNCA	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L-Huaraz.

FIGURA N° 23: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 67% del personal encuestado considera que la estructura organizativa está debidamente establecida, mientras que el 16% considera que solo casi siempre es así, y el 17% opina que nunca está debidamente establecida.

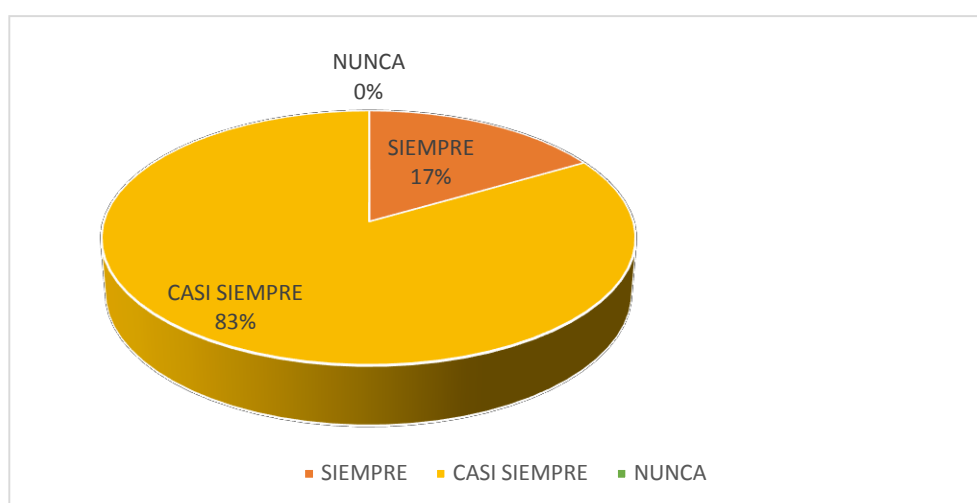
24. ¿La empresa tiene bien definido políticas de dirección empresarial?

TABLA N° 24: POLÍTICAS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	17%
CASI SIEMPRE	5	83%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L-Huaraz.

FIGURA N° 24: POLÍTICAS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 83% de los trabajadores opina que solo casi siempre la empresa tiene definido políticas de dirección empresarial, mientras que el 17% opina que siempre se tiene definido.

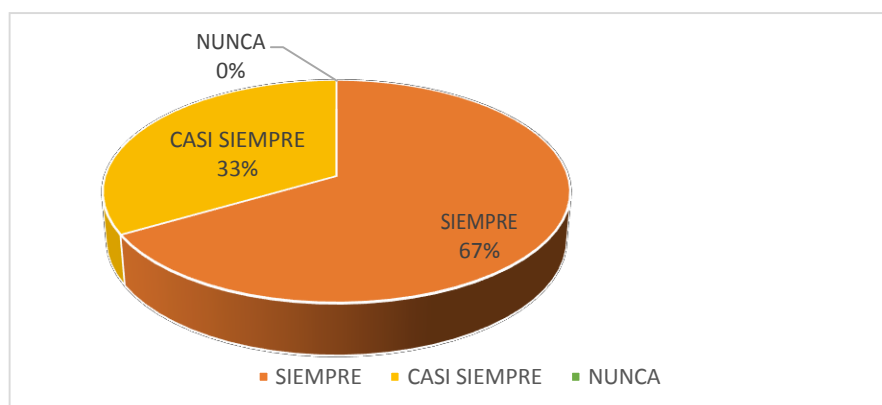
25. ¿Las políticas de control interno contribuyen en la gestión de la empresa?

TABLA N° 25: POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	67%
CASI SIEMPRE	2	33%
NUNCA	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L-Huaraz.

FIGURA N° 25: POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de los resultados obtenidos por la encuesta, se determina que el 67% opina que siempre las políticas del control interno contribuyen en la gestión de la empresa, mientras que el 33% considera que solo casi siempre las políticas contribuyen.

3.2 DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

Con el fin de analizar las respuestas de la encuesta si estas son reales utilizaremos la verificación mediante la ficha de registros de datos

N°	DOCUMENTO	ÁREA QUE PROPORCIONA	PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACION	OBSERVACIONES Y ANALISIS
01	Código de ética	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	Se verifica que si existe código de ética en la empresa y que está redactada para cada función de cada trabajador.
02	Políticas de dirección	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	Se verifica que si existen políticas de dirección pero que solo algunas son cumplidas.
03	Estructura orgánica	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	La empresa si cuenta con una estructura orgánica y este hace mención a cada cargo que se tiene.
04	Manual de organizaciones y funciones	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	Se puede ver que existe un manual de organizaciones y funciones donde se puede verificar cada función de cada trabajador.

05	Plan de riesgos	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	Existe un plan de riesgos actualizado ya que desde que se creó esta empresa cambia anualmente.
06	Misión, visión y objetivos	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	Se verifica que existe un guía donde se encuentra la misión, visión y objetivos pero a la vez se puede verificar que no todos los trabajadores saben su misión y visión.
07	Directivas administrativas y de gestión	Asistente Administrativo del gerente	Sra. Melgarejo Guillermo Vilma	No se encontró ningunas directivas tanto de administrativas como de gestión
08	Capacitaciones	ninguna		En la empresa se puede ver que si existe capacitaciones a nivel general tanto en la parte administrativas como los trabajadores en general pero que no está documentado.

IV: ANÁLISIS Y DISCUSION

41. En la tabla N° 01 del 100% igual a 6 encuestados el 100% afirmo tener predisposición por el respeto, la integridad y os valores éticos que forman parte del ambiente de control; en la tabla N° 03 el 100% afirmo que no se ha realizado una auditoria en la empresa. Este hecho significa que la totalidad de encuestados estuvieron de acuerdo que nunca se realizó una auditoria a la empresa ; en la tabla N° 15 el 100% respondió que si se realiza los seguimientos a las actividades realizadas a cada uno de los trabajadores, como parte de la supervisión y monitoreo, saber identificar los componentes del control interno es muy importante debido a que si no podemos identificarlos no podríamos cumplir con los objetivos trazados en la empresa de modo que se concuerda con Crisologo Carrera y Leon Cruz (2013) en su tesis titulada “El Control Interno y su Efecto en la Gestión Administrativa, y la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2012”, donde concluye que es muy importante cada componente del control interno ya que cada uno de ellos marca una pauta en cuanto al funcionamiento y obligaciones en una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, aportando disciplina y estructura, lo que concuerda con Oswaldo Fonseca (2011) donde indica que el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Sirven para determinar si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera. Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión. Permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

42. De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N° 04 se puede verificar que la empresa cuenta con un manual de organizaciones y funciones así se demuestra con el 100% en las respuestas y es verificado en el N° 04 de la ficha de registros; en la tabla N° 10 existe una adecuada segregación de funciones en cada uno de los sistemas administrativos que forma parte de las actividades de control así se observa con el 100% de respuestas; en la tabla N° 13 nos indica que 50% afirmo que tiene conocimiento que hay un control presupuestario; seguido por el otro 50% opino no tener conocimiento y en la tabla N° 12 se puede diagnosticar que si existe un control de mercaderías que responde a las necesidades de la empresa con un 100% de respuestas, es muy importante diagnosticar como se encuentra nuestro control interno para poder mejorarlo, lo que concuerda en algunos puntos con Hemeryth Charpentier & Sanchez Gutierrez (2013) en su tesis titulada “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de investigación de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013” donde indica que para mejorar la gestión de los inventarios se concluye que ante la falta de una estructura organizativa definitiva en la empresa y por la carencia de un manual de organización y funciones se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área; y que estas al no ser definida conllevan al incumplimiento de funciones; y Barbaran (2013) en su trabajo de investigación “Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú”, indica que al implementar el control interno implicara que el entorno del control aportara al ambiente en que las personas desarrollen sus actividades y que exista una comunicación directa e indirecta y que estos cumplan con sus responsabilidades, lo que se concuerda con Oswaldo Fonseca (2011) donde indica que es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad , así mismo que la valoración de riesgos permite a la entidad

considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos y que la comunicación interna y externa fluye hacia abajo y hacia arriba en la estructura de la entidad y que sirve de control, motivación opinión y expresión para un mejoramiento y finalmente la segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas.

43. En la tabla N° 16 existe una oportuna opinión de cada trabajador para el mejoramiento de la gestión, así se observa con el 100% de las respuestas; en la tabla N° 17 se observa que el 67% de los trabajadores afirmo que si tiene conocimiento de la rentabilidad que produce o vende la empresa y el otro 33% dijo lo contrario que no tienen conocimiento. Este hecho significa que más de los cuatro sexta parte de encuestados estuviera de acuerdo de tener conocimiento de la rentabilidad de lo que vende o produce; en la tabla N° 18 el 67% afirmo que si tiene conocimiento de Control de la Gestión empresarial, en la tabla N° 20 el 100% de los trabajadores manifiesta que se logra sus metas, en la tabla N° 19 se verifica que el 100% de los trabajadores cumplen con las funciones adecuadamente en la empresa debido a que cada uno de los trabajadores asume su puesto con mucha responsabilidad y cumple con sus obligaciones además de siempre estar comunicándose y sacar adelante esta empresa, lo que se concuerda con Gonzales Aguilar & Cabrale Serrana, (2010), En su tesis titulada “evaluación del sistema de Control interno en la UBPC Yamaquelles - La Habana” donde indica que es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos, así mismo Muñoz Canales (2010) indica que es oportuna la opinión de un trabajador para mejorar en alguna actividad. Y Stoner (2000) manifiesta que se requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa.

V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- 5.1.1.** Queda relacionado que El control Interno y el Mejoramiento de la Gestión en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L, de Huaraz se relaciona directamente ya que el 67% hace uso del Control Interno en sus respectivas áreas y el 67% aduce que esto ayuda a el Mejoramiento de la Gestión en la empresa
- 5.1.2.** Se ha determinado el grado de implementación del Control Interno en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L de Huaraz según las veces que se aplica el control interno; el 67% afirmo que casi siempre se realizaba control interno, lo que quiere decir que si se tiene noción sobre el control interno y la aplicación de la misma; fue de mucha importancia identificar cada uno de los componentes del control interno en la empresa, ya que los trabajadores demuestran compromiso, participación, así mismo existe el respeto, la responsabilidad es favorable, las buenas practicas sobre a integridad y valores éticos, la empresa cuenta con un plan de riesgos para poder valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad, impidiendo el logro de los objetivos.
- 5.1.3.** Al diagnosticar el control interno en la empresa de Niño Jesús de Praga E.I.R.L de Huaraz. se pudo verificar que la empresa al contar con un manual de organización y funciones hace que los trabajadores cumplan adecuadamente sus funciones ya que este documento normativo describe cada una de las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo donde se refleja las limitaciones que puede tener cada trabajador para evitar conflictos de áreas ,y a la vez marca responsabilidades y fomenta el orden; existe una buena comunicación tanto interna como externa que responde a

las necesidades de la empresa y que en ocasiones es muy importante la opinión de cada uno los trabajadores para una mejor gestión.

5.1.4. Existe una buena gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L de Huaraz, porque se toman en cuenta las opiniones de cada trabajador y esto siempre es oportuna ya que llevara al mejoramiento de la gestión y así se pueda lograr metas y objetivos trazados por la empresa, así mismo se formula planes operativos y financieros en función a la visión y misión de la empresa siempre contando con la información, las técnicas de trabajos y los recursos disponibles, por ello es muy importante el rol que hace el administrador en la gestión y la toma de decisiones.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. La empresa debe seguir implementando el control interno en todas sus áreas de trabajo, estableciendo y difundiendo políticas o directivas para la prevención y monitorio de los procesos y operaciones que se realiza en la empresa, a fin de detectar con oportunidad riesgos, problemas, que se deben corregir o superar cumpliendo objetivos.

5.2.2. Los trabajadores deben de seguir demostrando compromiso y responsabilidad con la empresa, respetando la reglas y normas en la empresa de igual manera es necesario que todas las personas se relacionen, que exista comunicación de forma inmediata y precisa para afrontar los riesgos internos o externos con las que puede contar la empresa, que la información con la que cuentan y el acervo documentario esté correctamente detallado, para así tener un mejor control documentario.

5.2.3. Realizar capacitaciones sobre temas de Control Interno, gestión empresarial para el personal de las diferentes áreas como contabilidad, administración y gerencia ya que teniendo conocimiento sobre estos temas podrán contribuir al logro de los objetivos y metas trazadas por la empresa. Ya que estos dos factores Control interno y gestión empresarial factores que van a la par en toda empresa para poder estar a la vanguardia en este mundo competitivo que es hoy en día.

5.2.4. Se tiene que hacer de conocimiento a todos los trabajadores los objetivos, metas, visión que tiene la empresa, puesto que el trabajo en equipo es muy importante en toda entidad, a la vez formular continuamente planes operativos y financieros tratando de siempre pensar en el mejoramiento de la empresa.

VI: AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por su amor y bendición en el transcurso de mi vida.

A mi madre y a mi padre por el apoyo que me brindaron en el transcurso de mi carrera, y por su amor incondicional en los buenos y malos momentos.

A mi hermanito Yony Cabana Morales, que desde su repentina partida está ya en el cielo al lado de Dios guiando mis pasos y la de mi familia.

Lizeth.

VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Lara, E. (2008). *Monografía*. Obtenido de http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial-que_es_el_control_interno/12649-3 (2008)
- Arias Ochoa, L. (2006). *"Mejoramiento del Modelo de Gestion Administrativo - contable en la empresa Codisur"*. Quito- Ecuador.
- Aumage, M. (1979). *Guia Practica de la Organizacion Administrativa*. Barcelona: Les Editions D'Organisation .
- Barbaran Barragan, G. (2013). *implementacion del control interno en la gestion institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Peru*. Lima.
- Campos Guevara, c. (2003). *Los procesos de control Interno en el Departamento de Ejecucion Presupuestal de una Institucion del Estado*. Lima.
- Casanovas, A. (2004). El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y Gestion de riesgos. *KPMG*, 4.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw-Hill Interamericana.
- Contraloria General de la Republica. (2006). Resolucion de contraloria N° 320-2006CG. *Normas de control interno*.
- Contraloria General de la Republica. (2006). Resolucion de contraloria N° 320-2006CG. *NORMAS DE CONTROL INTERNO*.
- Contraloria General de la Republica. (2007). Marco Conceptual del Control Interno. *Marco Conceptual del Control Interno*, 11, 12.
- Contraloria General de la Republica. (2014). Marco Conceptual del Control Interno. *Marco Conceptual del Control Interno*, 9.

- Crisologo Carrera, A. P., & Leon Cruz, S. G. (2013). *El control interno y su efecto en la gestion administrativa y la organizacion de la institucion educativa particular interamericano S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2012*. Trujillo.
- De La Cruz Rojas, P. C., & Jara Bendezu, R. M. (2013). *El control Interno y su impacto en la Gestion administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaura*. Huacho- Peru .
- Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.). *Gestion Administrativa*. Obtenido de <http://marielgestadmonhond11.blogspot.pe/p/contenidos.html>
- Espinoza Quispe, D. (2013). *El Control Interno en la Gestion Administrativa de la subgerencia de tesoreria de la Municipalidad de Chorrillos*. Lima - Perú.
- Gonzales Aguilar, A., & Cabrale Serrana, D. (2010). *Evaluacion del Sistema de Control Interno en La UBPC Yanaquelles*. La Habana.
- Guzman Coello, K. E., & Vera Rodriguez, M. S. (2015). *El control interno como parte de la gestion administrativa y financiera de los centros de atencion y cuidado diario*. Guayaquil- Ecuador.
- Hemeryth Charpentier, F., & Sanchez Gutierrez , J. (2013). *"Implementacion de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestion de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo- 2013"*. Trujillo.
- Hernandez Celis, D. (2009). *Deficiencias de Control Interno en el Proceso de Ejecucion Presupuestal*. Lima.
- Martinez Dominguez, R., & Velasquez Peralta, N. (2012). *Influencia del sistema de control interno en la mejora de la Gestion del Area de Administracion de la Direccion Regional de Educacion de Ancash-2012*. Ancash- Peru.
- Monascal, F. (2010). *Propuesta de gestion de control interno*. caracas.

- Montufar Palacios, D. (2010). *Diseño de Modelo de Gestion Administrativa, Financiera y Contable para las Instituciones Salesianas : Caso Colegio Tecnico Salesiano Don Bosco*. Quito.
- Montufar Palacios, D. (2010). *Diseño de Modelo de Gestion Administrativa, Financiera y Contable para las InSTITUCIONES sALESIANAS : Caso Colegio Tecnico Salesiano Don Bosco*. Quito.
- Muñiz, L. (2003). *como implantar un sistema de control de gestion en la practica*. barcelona.
- Muñoz Canales, C. (2010). Oportunidad. *Trend Management*, 133.
- Oswaldo Fonseca, L. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones* .
Lima: Instituto de Investigacion en Accountability y Control .
- Rodriguez, p. (2008). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. europa: Instituto Europeo de Gestion Empresarial.
- Salvador Vercher, B. (2004). *El plan de Gestion*. Barcelona : Marcombo .
- Stoner James, F. (1996). *Administracion* . Mexico: Continental.
- Stoner, J. F. (2000). *Administracion. Gestion*, 21,22,23,24.

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO: CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE NIÑO JESUS DE PRAGA E.I.R.L.-HUARAZ.

PROBLEMA: ¿Qué relación existe entre el Control Interno y el Mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga EIRL -2016?

HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación entre el control interno y el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga EIRL -2016.

OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre el control interno y el Mejoramiento de la Gestión administrativa en la Empresa Niño Jesús de Praga EIRL -2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
1. Identificar los componentes del control interno en la empresa Niño Jesús de Praga	<u>VI: Control Interno</u> Es un proceso interno efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del	Ambiente del Control	- Integridad y valores éticos - Filosofía - Estructura organizacional - Asignación y responsabilidad - Independencia administrativa	Por su objetivo: Descriptiva Por su finalidad: Aplicada	Encuesta / Cuestionario

<p>E.I.R.L. - Huaraz</p> <p>2. Diagnosticar el control interno en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.- Huaraz.</p> <p>3. Calificar la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.- Huaraz.</p>	<p>personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Fiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables</p>	<p>Evaluación de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento de la gestión de riesgos - Identificación de los riesgos - Valoración de los riesgos 	<p>Por su diseño: No experimental</p> <p>Por el tiempo: Transversal.</p>	<p>Análisis documental</p>
		<p>Actividades de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - autorización y aprobación - Segregación de funciones - Evaluación de desempeño - Documentación de procesos y actividades 		
		<p>Información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información y responsabilidad - Sistemas de información - Comunicación 		
		<p>Supervisión y Monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prevención - monitoreo 		
		<p><u>VD: Gestión Administrativa</u> Es un conjunto de acciones mediante las cuales del</p>	<p>Gestión</p>		

	<p>directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.: planear, organizar, coordinar y controlar.</p>	<p>Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Dirección - Control 		
--	--	------------------------------	---	--	--

ANEXO N° 02

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

TÍTULO: CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA NIÑO JESUS DE PRAGA E.I.R.L.- HUARAZ.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
CONTROL INTERNO	Ambiente De Control	Integridad Y Valores Éticos	¿Demuestra la empresa, compromiso por la integridad y valores éticos?	Nominal
		Filosofía	¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?	Nominal
		Estructura organizacional	¿La estructura orgánica de la empresa responde a sus necesidades?	Nominal
		Asignación y Responsabilidad	¿Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones?	Nominal
		Independencia administrativa	¿Las funciones de los sistemas administrativos de la empresa se encuentran claramente definidos?	Nominal
	Evaluación de Riesgos	Planeamiento de la Gestión de riesgos	¿La empresa cuenta con un plan de riesgos actualizado?	Nominal
		Identificación de riesgos	¿Número de Auditorias?	Nominal

		Valoración de Riesgos	¿La empresa tiene identificado la posibilidad de ocurrencia de los riesgos internos y externos?	Nominal
Actividades de control		Autorización y aprobación	¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad en las actividades, tareas y procesos de la empresa?	Nominal
		Segregación de funciones	¿Existe una adecuada segregación de funciones en cada uno de los sistemas administrativos?	Nominal
		Evaluación de desempeño	¿Existen políticas de evaluación permanente del desempeño de la gestión?	Nominal
		Documentación de procesos y actividades	¿Percepción de la rentabilidad de lo que produce o vende?	Nominal
		Información y responsabilidad	¿Los servidores de la empresa cumplen sus obligaciones en el tiempo y forma establecida?	Nominal
Información y Comunicación		Sistema de información	¿Considera usted que el sistema de información de la empresa permitirá el logro de objetivos y metas?	Nominal
		Comunicación	¿Existe una comunicación interna y externa que responde a las necesidades de la empresa?	Nominal
		Prevención	¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos de evaluación de control interno?	Nominal

	Supervisión y monitoreo	monitoreo	¿Se realiza seguimientos a las actividades realizadas a cada uno de los trabajadores?	Nominal
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gestión	Oportunidad	¿Es oportuna la opinión de cada trabajador para el mejoramiento de la gestión?	Nominal
		Cumplimiento de funciones	¿Los trabajadores de la empresa cumplen adecuadamente sus funciones?	Nominal
		eficacia	¿Considera usted que la empresa logra sus metas y objetivos trazados?	Nominal
		eficiencia	¿Los recursos de la empresa son utilizados razonablemente?	Nominal
	Administración	planificación	¿Formula planes operativos y financieros en función a la visión y misión de la empresa?	Nominal
		Organización	¿Considera usted que la estructura organizativa se encuentra debidamente establecida?	Nominal
		Dirección	¿La empresa tiene definido políticas de dirección empresarial?	Nominal
		Control	¿Las políticas de control interno contribuyen en la gestión de la empresa?	Nominal

ANEXO N°03

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo, recoger información para estudiar y analizar la relación que tiene el control interno y la gestión administrativa en la empresa Niño Jesús de Praga E.I.R.L.; por tanto, agradeceremos a Ud., responder en forma objetiva y claras, las preguntas que se indican a continuación a fin de ayudar en la investigación.

Instrucciones:

A continuación, encontrará Ud. una serie de preguntas relacionadas al control interno y la gestión administrativa que realiza, deberá marcar un aspa (X) en la respuesta que crea conveniente.

I. DATOS GENERALES DEL PERSONAL ENTREVISTADO:

Apellidos y Nombres: _____

Cargo en la empresa: _____

Tiempo laborando en la empresa: _____

II. DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA

1. ¿Demuestra la organización compromiso por la integridad y valores éticos?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca
2. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
1 A 5 ()
6 A 10 ()
11 A 15 ()
3. ¿Cuántas Auditorias se ha realizado en los últimos años?

- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
4. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
5. ¿Las funciones de los sistemas administrativos de la empresa se encuentran claramente definidos?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
6. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica?
Si ()
No ()
7. ¿La empresa cuenta con un plan de riesgos actualizados?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
8. ¿La empresa tiene identificado la posibilidad de ocurrencia de los riesgos internos y externos?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
9. ¿Existe niveles de autoridad y responsabilidad en las actividades, tareas y procesos de la empresa?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()

10. ¿Existe una adecuada segregación de funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa?
- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
11. ¿Se realiza los controles de manera oportuna y en el momento indicado?
- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
12. ¿Se realiza en control adecuado de las mercaderías y materiales de construcción en la empresa?
- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
13. ¿Existe control presupuestario de las compras?
- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
14. ¿Ha sido capacitado en las actividades que desarrolla dentro de la empresa?
- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
15. ¿Se realiza seguimientos a las actividades realizadas a cada uno de los trabajadores?
- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
16. ¿Conoce cuales la rentabilidad prevista sobre lo que produce o vende la empresa?
- Si ()
No ()
17. ¿Dispone de un Control permanente de su gestión?

- Si ()
No ()

III. DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

18. ¿Es oportuna la opinión de cada trabajador para el mejoramiento de la gestión?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
19. ¿Los trabajadores de la empresa cumplen adecuadamente sus funciones?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
20. ¿Considera usted que la empresa logra sus metas y objetivos trazados?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
21. ¿Los recursos de la empresa son utilizados razonablemente?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
22. ¿Formula planes operativos y financieros en función a la visión y misión de la empresa?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
23. ¿Considera usted que la estructura organizativa se encuentra debidamente establecida?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
24. ¿La empresa tiene definido políticas de dirección empresarial?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

25. ¿Las políticas de control interno contribuyen en la gestión de la empresa?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

Cabana Morales Lizeth Flor

Investigador.