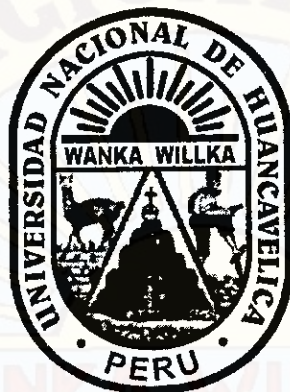


# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(Creada por Ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

## **TESIS**

**"EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL  
ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE  
HUANCAVELICA PERIODO 2014"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
AUDITORIA Y PERITAJE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

** Rudy PILLPA ESCOBAR**

**HUANCAVELICA - PERÚ  
2016**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 16 DÍAS DEL MES DE ENERO DEL AÑO 2017, A HORAS 3:00 P.M., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dra. Kenia Aguirre Vilchez

SECRETARIO: Mg. Magno Francisco Flores Palomino

VOCAL: COC. Rusbel Freddy Ramos Serrano

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 030-2017-FLE-P-UMH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"El control interno y la toma de decisiones del Almacén Central del aduanera Regional de Huancavelica, periodo 2014"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Pillpa Escobar Rudy

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIACIÓN DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Pillpa Escobar Rudy

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por unanimidad

BACHILLER: \_\_\_\_\_

PRESIDENTE: \_\_\_\_\_

SECRETARIO: \_\_\_\_\_

VOCAL: \_\_\_\_\_

RESULTADO FINAL: \_\_\_\_\_

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

Pillpa Escobar Rudy  
PRESIDENTE

Magno Francisco Flores Palomino  
SECRETARIO

Pillpa Escobar Rudy  
VOCAL

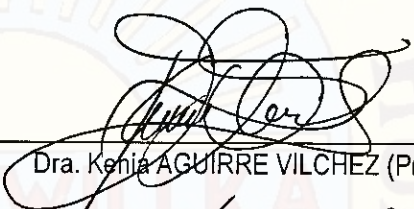
43300894

RUDY PILLPA ESCOBAR

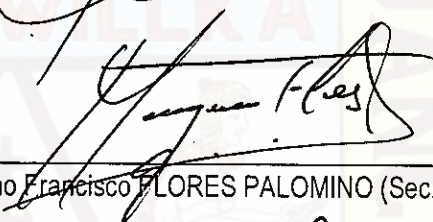
Esta tesis:

**“EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN  
CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA PERIODO  
2014”**

Ha sido aprobada por:



\_\_\_\_\_  
Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ (Presidente)



\_\_\_\_\_  
Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO (Secretario)



\_\_\_\_\_  
CPC. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO (Vocal)



\_\_\_\_\_  
Mg. Emiliano REYMUNDO SOTO (Asesor)

Universidad Nacional de Huancavelica

2016

---

A mi madre Antonia, por ser como es,  
luchadora, emprendedora y encaminarnos  
en ello.

---

---

A mi esposo Luis, por ser una de las  
personas más importantes en mi vida, por su  
perseverancia en lograr con todos sus  
propósitos y por estar siempre a mi lado  
apoyándome de manera incondicional en  
cada paso que doy.

---

---

A, mis hijos, Justin y Johanna, por ser mi  
centro de superación académica  
profesional e incentivarme a seguir  
adelante.

---



## ÍNDICE

|                   |    |
|-------------------|----|
| Resumen .....     | vi |
| Introducción..... | ix |

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 11 |
| 1.2. Formulación del Problema.....   | 13 |
| 1.3. Objetivos.....                  | 14 |
| 1.4. Justificación.....              | 15 |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Antecedentes.....                                  | 17 |
| 2.2. Bases teóricas .....                               | 21 |
| 2.3. Hipótesis.....                                     | 63 |
| 2.4. Definición de términos.....                        | 64 |
| 2.5. Variables de estudio .....                         | 66 |
| 2.6. Matriz de operacionalización de las variables..... | 67 |

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Ámbito de estudio .....                              | 68 |
| 3.2. Tipo de investigación.....                           | 68 |
| 3.3. Nivel de investigación.....                          | 68 |
| 3.4. Método de investigación.....                         | 69 |
| 3.5. Diseño de investigación .....                        | 72 |
| 3.6. Población, muestra y muestreo.....                   | 73 |
| 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 78 |
| 3.8. Procedimientos de recolección de datos.....          | 78 |

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Resultados de estadísticas del control interno y toma de decisiones .....                                                                         | 80 |
| 4.2. Resultados de relación del control interno y la toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2014 ..... | 89 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3. Resultados de relación de la dimensión ambiente de control y la toma de decisiones del almacén central del gobierno regional de Huancavelica en el periodo 2014 .....         | 91  |
| 4.4. Resultados de relación de la dimensión evaluación de riesgos y la toma de decisiones del almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014 .....       | 92  |
| 4.5. Resultados de relación de la dimensión actividades de control y la toma de decisiones del almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014 .....      | 94  |
| 4.6. Resultados de relación de la dimensión información y comunicación, y la toma de decisiones del almacén central del gobierno regional de Huancavelica en el periodo 2014 ..... | 95  |
| 4.7. Resultados de relación de la dimensión supervisión y la toma de decisiones del almacén central del gobierno regional de Huancavelica en el periodo 2014 .....                 | 97  |
| 4.8. Prueba de significancia de la Hipótesis Principal.....                                                                                                                        | 98  |
| 4.9. Prueba de la significancia de las Hipótesis Específicas.....                                                                                                                  | 101 |
| 4.10. Discusión de resultados .....                                                                                                                                                | 110 |
| CONCLUSIONES.....                                                                                                                                                                  | 112 |
| SUGERENCIAS.....                                                                                                                                                                   | 114 |
| REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....                                                                                                                                                      | 115 |

## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio es determinar la relación que existe entre el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014.

Los objetivos específicos son: Determinar la relación que existe entre el ambiente de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014; Determinar la relación que existe entre el ambiente de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014; Determinar la relación que existe entre la evaluación de riesgos con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014; Determinar la relación que existe entre las actividades de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014; Determinar la relación que existe entre la información y comunicación con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014; Determinar la relación que existe entre la supervisión con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.

La hipótesis general fue: Existe una relación positiva significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

En cuanto a la metodología, la investigación es de tipo aplicada, el nivel de investigación es el correlacional, el diseño utilizado es el diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, como método general se ha utilizado el método científico y como métodos específicos se han utilizado el método descriptivo, matematización, analítico sintético, inductivo, deductivo, la observación; asimismo la población fue conformada por los 15 servidores del almacén central del Gobierno Regional de Huancavelica, de los cuales se trabajó con una muestra censal.

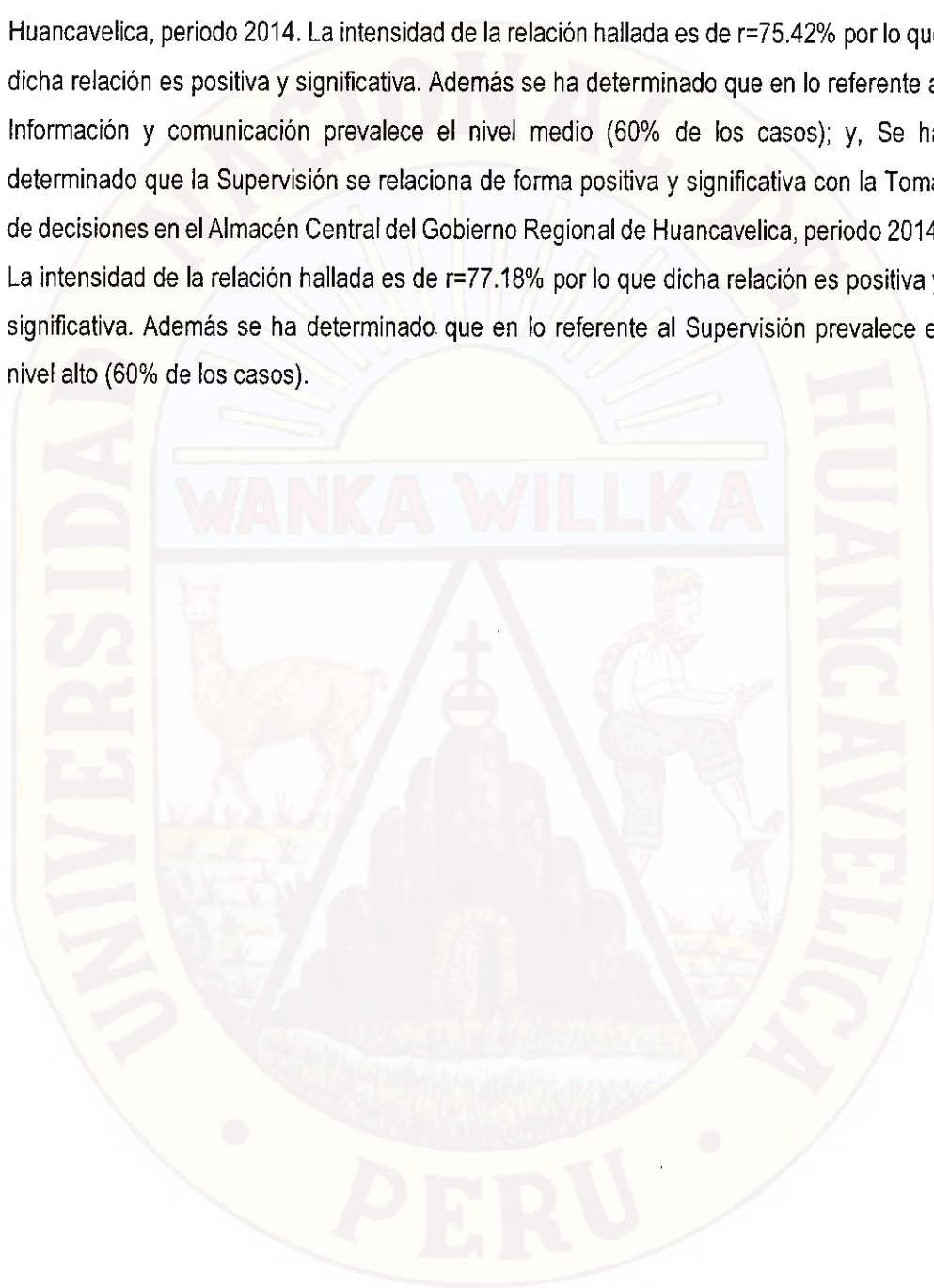


Para la contrastación de la hipótesis de investigación se ha utilizado el modelo de distribución paramétrico "r" de Pearson con un margen de error de tipo I de 5%. La evidencia obtenida por las mediciones a través del instrumento de medición dio evidencia a favor de la hipótesis de investigación, es así que el resultado fue: Existe evidencia estadística y/o empírica sobre la existencia de una relación directa o positiva entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

Asimismo, se ha arribado a las siguientes conclusiones: Se ha evidenciado que el Control interno se relaciona de forma positiva y significativa con la Toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=89.32\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Asimismo se ha determinado en la variable control interno prevalece el nivel alto (80% de los casos) y en la variable toma de decisiones prevalece el nivel alto (47% de los casos); Se ha determinado que el Ambiente de control se relaciona de forma positiva y significativa con la Toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=75.79\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al Ambiente de control prevalece el nivel alto (73% de los casos); Se ha determinado que el Evaluación de riesgos se relaciona de forma positiva y significativa con la Toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=64.16\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al Evaluación de riesgos prevalece el nivel alto (47% de los casos); Se ha determinado que las Actividades de control se relacionan de forma positiva y significativa con la Toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=81.19\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al Actividades de control prevalece el nivel alto (53% de los casos); Se ha determinado que la Información y comunicación se relaciona de forma positiva y significativa con la Toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de



Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=75.42\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al Información y comunicación prevalece el nivel medio (60% de los casos); y, Se ha determinado que la Supervisión se relaciona de forma positiva y significativa con la Toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=77.18\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al Supervisión prevalece el nivel alto (60% de los casos).



## INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE,

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

El presente trabajo de investigación titulado **“EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA PERIODO 2014”** con el cual aspiro obtener el título profesional de Contador Público. Las razones que me impulsaron a abordar el estudio fue que la toma de decisiones en general se realizaba de manera inadecuada a falta de mala aplicación del control interno. En tal sentido mi interés es saber si el control interno se relaciona con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica.

El problema planteado es: ¿De qué manera se relaciona el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?

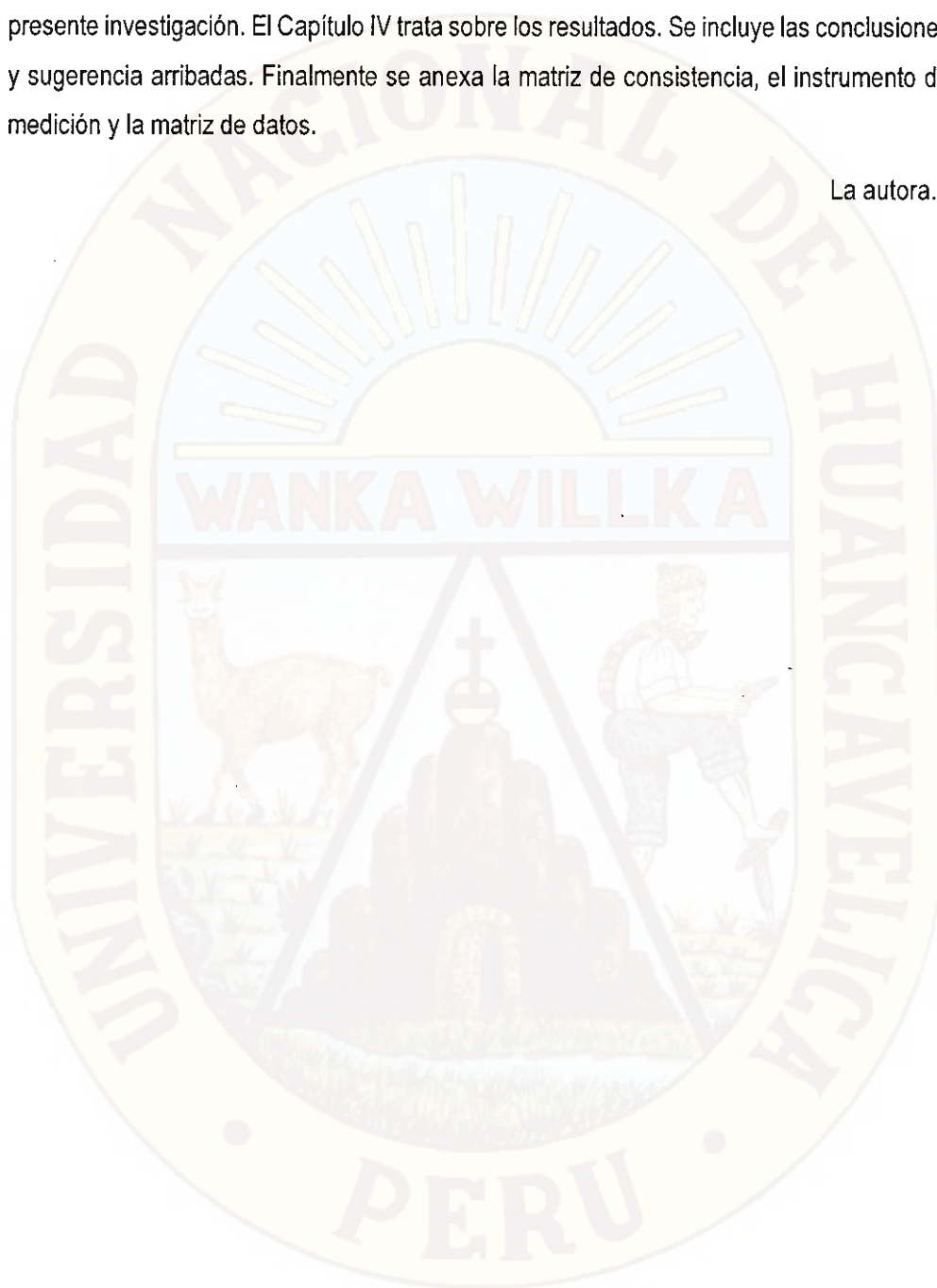
El objetivo general es Determinar la relación que existe entre el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014.

En cuanto a la metodología, la investigación es de tipo aplicada, el nivel de investigación es el correlacional, el diseño utilizado es el diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, como método general se ha utilizado el método científico y como métodos específicos se han utilizado el método descriptivo, matematización, analítico sintético, inductivo, deductivo, la observación; asimismo la población fue conformada por los 15 servidores del almacén central del Gobierno Regional de Huancavelica, de los cuales se trabajó con una muestra censal.

En cuanto a la estructura el presente informe consta de cuatro capítulos. El Capítulo I trata el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos y justificación. El Capítulo II abarca los antecedentes, marco teórico, hipótesis, definición de términos y operacionalización de las variables. El Capítulo III contiene la metodología utilizada en la

presente investigación. El Capítulo IV trata sobre los resultados. Se incluye las conclusiones y sugerencia arribadas. Finalmente se anexa la matriz de consistencia, el instrumento de medición y la matriz de datos.

La autora.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El control interno en el mundo viene reflejando, a lo largo de los últimos años, una importancia creciente en el aporte al desarrollo de las organizaciones; en este orden de ideas, a partir de su correcto funcionamiento se genera un fortalecimiento en la estructura organizacional, y como resultado el enfoque estratégico de la misma.

López y Guevara (2015), *En el caso colombiano, así como en el resto de la región latinoamericana y gran parte del mundo, el fenómeno de la corrupción permea las organizaciones y, por lo tanto, la economía de los países, viene dificultando obviamente la consecución de los objetivos empresariales. El impacto que experimentan las diferentes entidades, tanto públicas como privadas, tras las acciones irregulares que se presentan con frecuencia por parte de los distintos niveles de poder (servidores públicos o ejecutivos) en las instituciones del Estado y en las organizaciones privadas, es por ello que el modelo de control existente en las organizaciones colombianas, tanto públicas como privadas, se ajustan a las tendencias mundiales y corrientes teóricas vigentes respecto a modelos de control interno utilizados por países con mayor nivel de transparencia.*

Así mismo el control interno es un proceso continuo, dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de



corrupción en las entidades públicas, así mismo permite desarrollar una adecuada toma de decisiones al permitir elegir una de las mejores alternativas de solución de un problema por parte de un directivo de las instituciones, el estudio del control interno como medio de influencia en la toma de decisiones en la Gestión Administrativa de las Instituciones, tiene como finalidad, implementar a la alta dirección el grado de efectividad de su planificación, organización, dirección y control en salvaguarda de los bienes de la institución.

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades, es por ello que el estado como el ente de la Administración Pública Nacional, ha constituido una unidad de control para realizar evaluaciones periódicas en búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos, puesto que de esta manera el área de Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, no se escapa de esta realidad ya que la administración de los fondos que le son otorgados a esta institución tienen que ver con el suministro de los materiales y bienes.

Actualmente el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, presenta una deficiente aplicación de las normas de control interno, es por ello que no existe una adecuada toma de decisiones para la distribución de los bienes con que cuenta esta, los factores son diversos pero los que más destacan son los siguientes, el de no contar con un sistema de información y control adecuado, infraestructura propia para el almacenamiento y custodia de todos los bienes que se internan en ella, deficiencia en la planificación de procesos y procedimientos del control interno no hay un manejo adecuado de los almacenes así mismo están desorganizados, hay exceso de sobrantes, faltantes y materiales deteriorados por las malas condiciones de almacenamiento. Los almaceneros no reportan en el sistema los consumos y transferencias de materiales en la fecha indicada, originando un atraso en la

contabilidad, por falta de supervisión constante, La entidad no ha desarrollado y formalizado de manera suficiente las medidas organizativas que le permitan tener una estructura de sistema de control interno bien definido, que le garantice el adecuado uso y manejo del inventario en el almacén así como de las áreas relacionadas como patrimonio.

Los problemas descritos líneas arriba son causados por los siguientes motivos, la falta de concientización en los trabajadores del Gobierno Regional de Huancavelica en la aplicación de las normas de control interno, ausencia de un ambiente de previsión en la planeación de las actividades de gestión, dificultad en el manejo de información en el momento de la toma de decisiones de los directivos, no existe un sistema de información real y esto genera el desaprovechamiento de las oportunidades del entorno ni de las fortalezas para el cumplimiento de la misión y visión propuesta.

Si el problema persiste se generará reportes de información incorrecta e incoherente, estados financieros con datos no reales, por lo tanto la toma de decisiones incorrectas a nivel de alta dirección. Asimismo se generará pérdida de materiales, pérdida de tiempo e insatisfacción en las áreas usuarias.

En consecuencia es necesario que el Gobierno Regional de Huancavelica aplique medidas organizativas con el fin de establecer un sistema de control eficiente que permita una adecuada protección de los inventarios y una verificación confiable en sus registros contables logrando la eficiencia de las operaciones relacionadas con la administración de los almacenes, asimismo, la implementación adecuada, del sistema de control interno se convertirá en un elemento vital de apoyo para el Gobierno Regional de Huancavelica y este a su vez permitirá tomar decisiones adecuadas oportunas y el cumplimiento de los objetivos propuestos logrando una ventaja competitiva con respecto a los otros departamentos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera se relaciona el ambiente de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional Huancavelica Periodo 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la evaluación de riesgos con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional Huancavelica Periodo 2014?
- ¿De qué manera se relaciona las actividades de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional Huancavelica Periodo 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la información y comunicación con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional Huancavelica Periodo 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la supervisión con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional Huancavelica Periodo 2014?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación que existe entre el ambiente de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Determinar la relación que existe entre la evaluación de riesgos con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Determinar la relación que existe entre las actividades de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Determinar la relación que existe entre la información y comunicación con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Determinar la relación que existe entre la supervisión con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.



## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. Justificación Práctica**

La realización del presente estudio sobre la evaluación del control interno en el área del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, se justifica en razón de que busca analizar los procedimientos administrativos y las formas del control interno en el área funcional donde está ubicada dicha área.

Esta investigación pretende definir de manera explicativa la situación actual en el que se encuentra el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, no disponen de un sistema de control interno eficiente para el control previo concurrente y posterior en lo administrativo y contable, así como no viene ejecutando de acuerdo a la normativa sobre procedimiento de control. Por ello es de necesidad la aplicación del control interno en forma correcta y eficaz para la toma de decisiones en el cumplimiento de los planes y objetivos propuestos por la dirección y personal responsable de la administración.

La aplicación adecuada de las normas de control interno permitirá a los trabajadores la innovación y creatividad en el planteamiento de alternativas decisional que responda a las metas de corto y largo plazo.

### **1.4.2. Justificación Metodológica**

Los métodos, procedimientos, Técnicas e instrumentos empleados en la presente investigación, son sometidas a pruebas de validez y confiabilidad, por lo que podrán ser utilizadas en otros trabajos de investigación de manera eficiente.

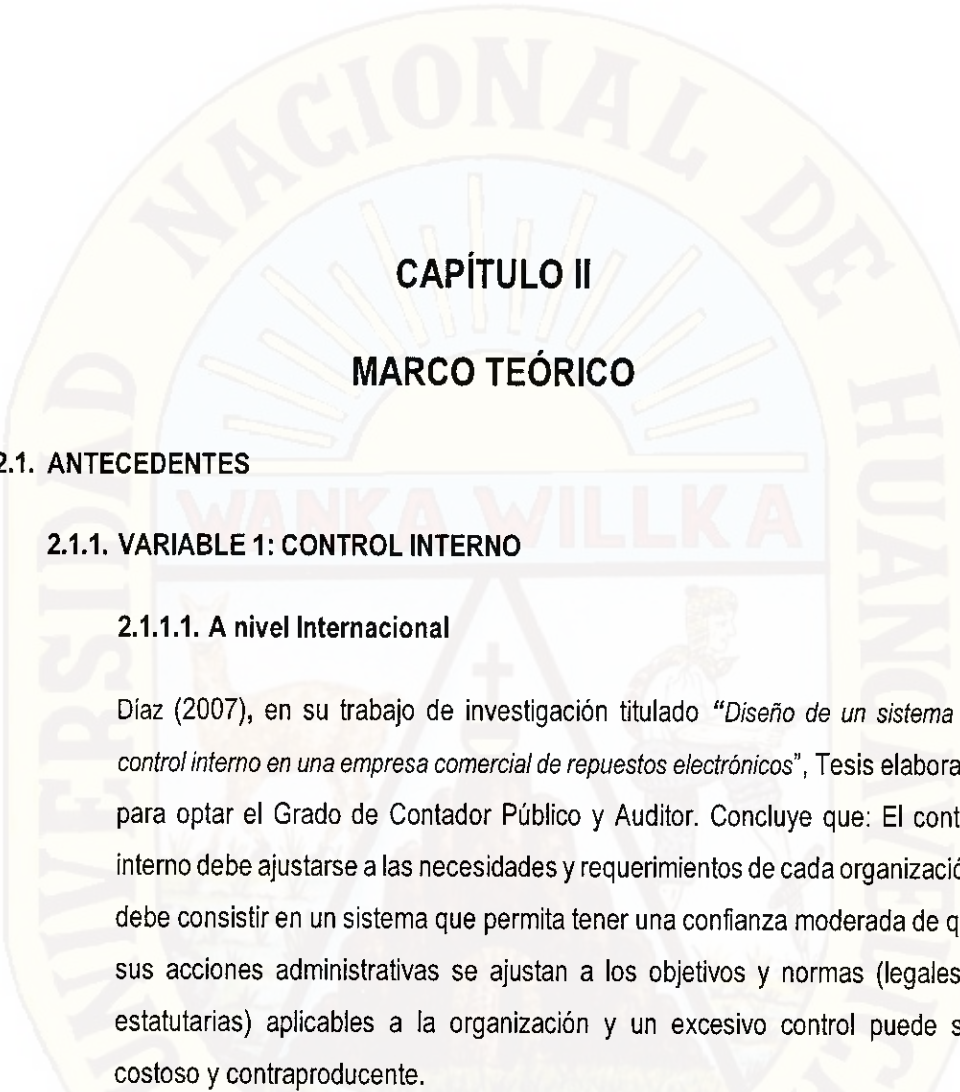
### **1.4.3. Justificación Teórica**

Este estudio una vez concluido, podrá ser incorporado al conocimiento científico de tal manera que sirvan como antecedentes teóricos en posteriores

trabajos de investigaciones, así mismo podrá permitir conocer, el rol que cumple el sistema de control interno al momento de tomar decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, además permitirá demostrar que el sistema de control interno, es un instrumento técnico de gestión que debe hacer uso el Jefe de Área y las personas que están desempeñando responsabilidades administrativas, y a la vez dicho trabajo les servirá como un material de apoyo para el área de trabajo, por otro lado les permitirá tomar decisiones oportunas y concretas a nivel de área y gestión siendo estas de soporte para la mencionada área.

#### **1.4.4. Justificación Social**

Siendo conocedores que la población Huancavelicana es considerada como extrema pobreza, y la ejecución presupuestaria, depende mucho de la correcta aplicación de las normas de control interno y la articulación de todas sus áreas laborales, para traer consigo el crecimiento económico en la Region Huancavelicana.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

##### **2.1.1. VARIABLE 1: CONTROL INTERNO**

###### **2.1.1.1. A nivel Internacional**

Díaz (2007), en su trabajo de investigación titulado *“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”*, Tesis elaborada para optar el Grado de Contador Público y Auditor. Concluye que: El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Villavicencio (2011), en su trabajo de investigación titulado *“diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cia. Ltda.* En la Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Contabilidad y Auditoría. Tesis elaborada para optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, concluye que: Implementar el sistema de control interno propuesto con la finalidad de obtener una herramienta importante para el correcto desempeño de sus actividades, que a su vez les permita obtener mayor confiabilidad de la información que generan.

#### **2.1.1.2. A Nivel Nacional**

Hemeryth y Sanchez (2013), en su trabajo de investigación titulado *"implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013"*, tesis elaborada para optar el grado de Contador Público y Administrador. En este trabajo los autores concluyen que: Con la inversión en equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros que se contrastará con los inventarios físicos mensuales.

Zarpan (2013) en su trabajo de investigación titulado *"Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca -2012"* Tesis elaborada para optar el grado de Contador Público. En este trabajo la autora concluye que no se aplican los controles internos establecidos en las Normas Técnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo

#### **2.1.1.3. A nivel local**

Escobar y Reynoso, (2009), en su trabajo de investigación titulado *"El Control Interno en la Municipalidad de Anchonga"* tesis elaborada por para optar el grado de Contador Público. El Control Interno impacta en la Gestión Administrativa en la Municipalidad de Anchonga, 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.



Ayuque y Mendoza (2010) en su trabajo de investigación titulado *"Procesos de Control Interno en la Ejecución Presupuestal del Seguro Social ESSALUD de Lircay Provincia de Angaraes – Huancavelica"* Trabajo de investigación formulado con fines profesionales. En este trabajo se da cuenta de los problemas que tiene el control interno, previo, concurrente y posterior; no facilita el proceso de ejecución presupuestal de los Hospitales del Sector Salud. El autor indica una serie de pautas de cómo mejorar el sistema de control interno, de modo que facilite una ejecución presupuestaria en las mejores condiciones.

## **2.1.2. VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES**

### **2.1.2.1. A nivel Internacional**

Enrada (2005), en su trabajo de investigación titulado *"La toma de decisiones en el IIRSA"*, concluye que: La toma de decisión del grupo reducido es un mecanismo que establecen muchos Presidentes, en razón de la confianza que tienen con sus allegados, las decisiones se las toma en base de la opinión y participación de cada una de las personas de este grupo.

Molina (2009) en su trabajo de investigación titulado *"Toma de decisiones en la ratificación de la convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y sus familiares en Ecuador para optar el grado de maestría en relaciones internacionales"*, concluye que el análisis del proceso de aprobación de la Convención no solo incluyó la exposición de las instancias gubernamentales, los hechos históricos, los actores y líderes que impulsaron la aprobación de la misma sino que se intentó, utilizando algunos de los elementos teóricos del modelo de política burocrática, evidenciar la decisión política de ciertos líderes claves cuya influencia fue preponderante para la aprobación de la Convención por parte del Ecuador.

### **2.1.2.2. A nivel Nacional**

Rojas (2009), en su trabajo de investigación titulado, *“La contabilidad gubernamental para la toma de decisiones en el proceso presupuestario como herramienta de gestión de los gobiernos locales”*, para optar el título de Contador Público, concluye que el uso de la contabilidad gubernamental permite integrar las unidades operativas y optimizar los tiempos en el procesamiento de la información contable financiera y presupuestaria, asimismo, simplifica el registro de las operaciones, obteniendo una mejor y más confiable información contable para la elaboración de los EEEF.

Robles (2014), en su trabajo de investigación titulado, *“Aplicación de la NIC 27 presentación de estados financieros consolidados y separados y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de las empresas del sector automotriz del distrito de Trujillo”*, para optar el título de contador público, a través del presente trabajo se ha demostrado que mediante la aplicación de la norma internacional de contabilidad 27 los estados financieros consolidados reflejan información acorde con la realidad económica financiera de las empresas del sector automotriz del distrito de Trujillo para la óptima toma de decisiones gerenciales, también, la gran incidencia en la toma de decisiones gerenciales se da a través de los ratios de endeudamiento y rentabilidad neta.

### **2.1.2.3. A Nivel local**

Almonacid y Rivera (2011) en su trabajo de investigación titulado, *“El control interno como medio de influencia en la toma de decisiones del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Huancavelica en año 2011”*, de acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación el desarrollo de actividades de control programados para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Huancavelica” se desarrollan en un 48.3% (29) y que en un 45% (27) pocas veces las autoridades acuden a su experiencia para la toma

de decisiones en las actividades institucionales lo que se muestra la falta de concientización en la aplicación de las normas de control interno y de un marco de referencia decisional en todas las actividades de gestión institucional, así mismo permita una óptima toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas propuestas institucionales.

García (2011), en su trabajo de investigación titulado, *“Información contable y toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas de la localidad de Huancavelica, periodo 2011”*, Se ha demostrado raras veces aplican las normas de control interno en las actividades de gestión institucional, lo que nos indica, la ausencia de un ambiente destinado a la evaluación y verificación de los procesos de planeación, organización, ejecución y control en las actividades institucionales así mismo permitan establecer estándares que sirvan para medir y/o realizar los ajustes, lo que se ha imposibilitado contar con información oportuna para la toma de decisiones.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CONTROL INTERNO**

#### **2.2.1.1. Definición**

Mantilla (2013) *“Control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos relacionados con operaciones, presentación de reportes y cumplimiento”*.

Perdomo (2000) *“El control interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”*.



Vergara (2002) *"El control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia u otro personal de la entidad diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías (a) confiabilidad de la presentación de información financiera, (b) eficacia y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes"*.

Estupiñán (2007) *"El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos"*.

Auditoria (2006) *El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable"*.

La Contraloría General de la República (2014), *"El 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."*

Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la entidad para lograr las metas y objetivos planificados, con el fin de proteger los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través del uso eficiente de los mismos, todo ello aplicando la normativa vigente.



### 2.2.1.2. Objetivos

Perdomo (2000) Los objetivos de control interno son:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.

Vergara (2002) El objetivo del control interno es disminuir los riesgos de errores e irregularidades y, mientras más efectivo y adecuado sea el sistema, menor será el riesgo y menos amplio el examen detallado y las pruebas necesarias

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

- Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.

- *Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos.*
- *Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.*
- *Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.*
- *Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.*
- *Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones*
- *Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización*

Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos.

#### **2.2.1.3. Principios**

Perdomo (2000) los principios de control interno son cinco:

- *Separación de funciones de operación, custodia y registro.*
- *Dualidad o pluralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.*
- *Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.*
- *El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.*

- *La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.*

*Vergara (2002) Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada compañía. Sin embargo, los principios fundamentales del control interno pueden exponerse de la siguiente manera:*

- a) Debe fijarse la responsabilidad.*
- b) La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.*
- c) Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.*
- d) Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.*
- e) Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados.*
- f) Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las persona que ocupan un puesto de confianza.*
- g) Las funciones para cada puesto deben estar siempre por escrito.*
- h) Los empleados que custodian y/o manejan dinero en efectivo o valores deben tener pólizas de fianza.*
- i) No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble.*
- j) Debe hacerse uso de las cuentas de control en la mejor amplitud posible.*

*k) Debe hacerse uso del procesamiento automático de datos o de equipos mecánicos siempre que esto sea factible.*

#### **2.2.1.4. Informe COSO**

Los tópicos que se comentan a continuación se refieren a la práctica de nuevas técnicas para evaluar el control interno a través de las cuales, la función de auditoría interna pretende mejorar la efectividad de su función y con ello ofrecer servicios más eficientes y con su valor agregado es por ello que amplía el concepto de la siguiente manera:

“...un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...”

En ese sentido se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas, y en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, planea, dirige y controla.

El señalamiento de propósito de control en cuanto a asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo, se comprende mejor cuando se analiza los cinco componentes del modelo coso y sus 17 factores que en conjunto forman una estructura integrada de control, ya que existe una relación directa entre los objetivos que la organización persigue y los citados componentes, puesto que estos representan lo necesario para la consecución de tales objetivos.

Los componentes y factores se presentan en mayor o menor grado en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los



componentes con mayor influencia e importancia son los dos primeros: el ambiente de control y la Evaluación de riesgos.

La estructura del control interno propuesta por el modelo COSO, identifica 5 componentes interrelacionados:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Monitoreo.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

En tal sentido, las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento, previstas en los incisos d), f) y g) del artículo 3º de la Ley 28716, en consonancia con su respectivo contenido se encuentran incorporadas en el componente supervisión, denominado comúnmente también como seguimiento o monitoreo.

#### **Objetivos del control interno**

El logro de objetivo que persigue el modelo se refiere a:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y ordenamientos

### **Importancia del control interno**

Para este modelo el control interno es:

- El corazón de una organización
- La cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- Los procesos de negocio
- La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades. Las políticas y los procedimientos.

#### **2.2.1.5. Elementos del Control Interno**

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía.

El sistema de control Interno tiene 5 componentes:

##### **a) Ambiente de Control.**

Mantilla (2007) *“El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.”*

Vergara (2002) *“Establece el tono a seguirse dentro de la entidad, lo cual incluye a la conciencia de control que tienen los empleados. Como es el*

*elemento que establece la disciplina y la estructura, el ambiente de control sirve como cimiento para los demás componentes del control interno”.*

*Perdomo (2000) “El ambiente de control se encuentra en función de la integridad y la competencia del personal de una organización, por lo que tener una ética sólida también es esencial en los negocios. Los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, que afectan a otros componentes del mismo. La efectividad de los controles internos no puede surgir sobre la ética y los valores de los individuos que los crean, administran y monitorean.”*

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores. En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir al personal para que vele por el control dentro de la entidad es por ello que las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad

## **Factores del ambiente de Control**

Los principales factores del ambiente de control son, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos que reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de estos también encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

### **Integridad y valores éticos.-**

Mantilla (2013) *"Se desarrollan y entienden la integridad sólida y los valores éticos, particularmente de la administración principal y establecen el estándar de conducta para la información financiera"*.

"Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento"

La integridad es un requisito previo que fijará todos los aspectos de actividades en una entidad, ya que en muchas ocasiones el establecimiento de valores éticos se torna difícil, puesto que se debe considerar las distintas jerarquías.

Estupiñán (2007), *La alta Dirección de la entidad es la encargada de crear una adecuada cultura organizacional, y está bajo su mando la correcta comunicación para todo el personal.*



La alta gerencia debe tratar de mantener un sano equilibrio entre sus empleados, clientes, proveedores, competencia, y en general el público externo, y a su vez vigilar la observancia de valores éticos aceptados, en especial por quienes conforman la organización internamente, para que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

**Incentivos y tentaciones:** Según estudios acerca de comportamiento organizacional realizados, la posibilidad que la información financiera contenga datos fraudulentos se deben a factores organizacionales, como el ofrecimiento de fuertes sobornos, esto depende en gran parte de la dirección con la que cuenta la entidad.

Para eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones, se deberán generar técnicas de administración que en realidad busquen buenos resultados en una entidad pero que estos estén acompañados de adecuados y periódicos controles y que las medidas de desempeño no solo se basen en los resultados sino en el trabajo realizado.

**Proporcionar y comunicar orientación moral.-** Este es un punto que también se mira en las prácticas de información fraudulenta, debido a la ignorancia de las personas, en que la información que están preparando está equivocada o contiene errores, por el simple hecho de atender los requerimientos de los niveles jerárquicos superiores y que hacían parecer que esto beneficiaría a la entidad.

**Compromisos para la competencia.-**

Mantilla (2013) *"los altos ejecutivos y los empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia apropiado que les permita comprender la importancia de la implantación, mejora y mantenimiento de controles internos"*.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprendiendo la importancia de la consecución de metas y objetivos, así como procedimientos del control interno. Los métodos de contratación deben asegurar que el candidato a ingresar a la compañía posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados.

#### **Consejo de directores o comité de Auditoría.-**

*Mantilla (2013) "Otro factor relevante que influye en el Ambiente de Control es el accionar que tengan el Directorio, que está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la entidad, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión al grupo gerencial. La gerencia se encarga de la definición de objetivos de acuerdo al nivel y requerimientos de la entidad y la planificación estratégica, y a través de la vigilancia que realiza, que debe estar enlazada fuertemente en el Control Interno".*

El Directorio debe contar con miembros que deben ser objetivos, capaces e inquisitivos, tener un alto grado de conocimiento de las actividades que desarrolla la entidad y del medio en que actúa y aplicar el tiempo necesario para satisfacer las responsabilidades del Directorio. Deben utilizar los recursos en la medida necesaria para investigar cualquier punto de interés para la entidad que consideren importante y tener un amplio nivel de comunicación abierto con todo el personal de la empresa, auditores internos y externos, y asesores legales. Los directores o miembros de la alta dirección muchas veces realizan sus funciones a través de comités o comisiones, los cuales tienen a su cargo tareas específicas de la entidad, estas tareas deberían contar con el suficiente grado de complicación como para ser tratados a este nivel. Bajo su responsabilidad están las medidas adoptadas las cuales deben ser adecuadas y

coherentes. También ejercen actividades de vigilancia y supervisión, formando parte importante del sistema de Control Interno, esperando recibir las notificaciones de la Auditoría interna para establecer medidas correctivas y tomar decisiones.

#### **Filosofía y estilo de operación de la administración.-**

Mantilla (2013) *“Un factor muy importante dentro del ambiente de Control Interno es la actitud mostrada hacia la información financiera, el procesamiento de esta y los principios y criterios contables, entre otros.”*

La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de Control Interno. Esta es la que da forma a los valores, los principios y las principales políticas corporativas operativas que constituyen la base del sistema de Control Interno. Adicional a la formulación de objetivos, la dirección se encarga de la adecuada formulación de la estructura organizacional, conteniendo la comunicación de políticas claves y la planificación e información que usará la organización. Toda actividad influirá de forma diferente a la entidad dependiendo del estilo que ésta adopte. Este estilo puede ser prudente o imprudente, o también puede decirse que una dirección es conservadora o agresiva en su actuar. Cuando se trata del estilo de Dirección nos referimos principalmente a la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno y cuál es su estilo operativo.

Estos estilos pueden clasificarse en:

- Estilo autocrático, la dirección impone sus decisiones
- Estilo participativo, espera el compromiso de la gente a través de su participación para la consecución de las metas.

El ambiente de control tiene gran injerencia en el cómo se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general.

A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

### **Estructura Organizacional.-**

Mantilla (2013) *“Respalda el control interno efectivo sobre la información financiera.”*

La estructura organizacional es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos planteados por la entidad.

“La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor.”

Se realiza a través de cuatro etapas que son la departamentalización, asignación de actividades, determinación de autoridad y responsabilidades y el relacionamiento entre los departamentos.

Con este proceso se agrupan actividades de trabajos análogos y se combinan de manera lógica, para esto hay diferentes criterios, por función, por producto y en forma matricial.

El criterio que adopte cada empresa dependerá del tamaño de la organización y el campo en que se desarrolla. Realizada la



departamentalización se deben asignar actividades a esos departamentos; esto puede ser definido por diferentes criterios como semejanza, por el máximo uso, por oposición de intereses o también por el interés de la alta dirección.

Estas actividades se dividen en financieras, administrativas y operacionales. En esta asignación de actividades se deben dejar claramente definido el nivel de responsabilidad y de autoridad, ya que los departamentos se relacionan entre sí para poder llevar a cabo las actividades y responsabilidades asignadas y deben apoyarse uno en otro para la concesión de las metas.

#### **Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos.-**

Mantilla (2013) *“Se diseñan e implementan políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el control interno efectivo sobre la información financiera”.*

Este factor del Ambiente de Control es de gran importancia ya que el Talento Humano es el recurso más activo de una organización, ya que son quienes hacen posible el logro de los objetivos establecidos.

Las prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia.

Estas se relacionan con las acciones, generalmente ejecutadas por la administración del Talento Humano, como son la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, promoción y remuneración. Estas prácticas se llevan a cabo cuando se crea la necesidad por una de las áreas de la entidad, posterior se realiza un proceso de reclutamiento donde se receptan las solicitudes de varios aspirantes, a los cuales se les efectúa entrevistas

formales, se les realiza evaluaciones aptas para las funciones que realizarán, y se procede a realizar la contratación. Una vez realizada la contratación se le debe dar una adecuada capacitación en lo referente a la ejecución de sus funciones así como las políticas y principios establecidos por la administración.

#### **b) Evaluación de riesgo**

Vergara (2002) *Es el proceso que debe conducir la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos. Una vez hecho esto, la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos.*

Perdomo (2000) *"La evaluación de riesgo es la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que se deben manejar los riesgos".*

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados.

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 el entorno de la misma

De acuerdo con la NIA 6- "Evaluación del riesgo y control interno", se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros.

**Identificación de Riesgos:** "El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito.

**Riesgo:** El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados por el Auditor.

Dentro del riesgo de Auditoría existen 3 tipos de riesgo:

- Riesgo Inherente.
- Riesgo de Control.
- Riesgo de Detección.

**Riesgo Inherente.-** Es la ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos en los procedimientos de la empresa que pueden provocar errores de carácter significativo, suponiendo que no hubo controles internos relacionados.

**Riesgo de Control.-** Es el riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta.

**Riesgo de Detección.-** Es el riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma.

### **Gestión del cambio**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades lo hacen en conjunto a través de una evolución. Se deben implementar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos. Este elemento es de suma importancia ya que se enfoca en la identificación de los cambios que pueden inferir en el adecuado desarrollo del Sistema de Control Interno, ya que este está diseñado bajo una parametrización determinada, y en caso existan cambios se debe evaluar como el Sistema se puede adaptar a este y evitar desviaciones en la obtención de objetivos.

El manejo de los cambios obligatoriamente debe enlazarse con el análisis de los riesgos a los que se expone la entidad por estos cambios. Esto le permitirá a la gerencia generar acciones preventivas para evitar posibles pérdidas o ejecuciones erróneas de los procesos.

### **c) Actividades de control**

Vergara (2002) *"Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las directivas de la gerencia".*

Mantilla (2013), *"Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo".*

Perdomo (2000) *"Las actividades de control deben encontrarse integradas dentro del proceso de la evaluación de riesgo. Una vez que los riesgos hayan sido analizados, la administración desarrolla actividades de control, que deben ser realizadas apropiada y oportunamente."*



Las actividades de control son las políticas y procedimientos, y acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

**Tipos de Actividades de Control:** Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

**Observación de alto nivel.-** Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.

**Actividades Administrativas.-** Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

**Procesamiento de la información.-** Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.

## **Información**

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La información financiera, se usa no solamente en el desarrollo Estados Financieros de difusión externa, también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos que permite.

Los sistemas de información también realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas. Por ejemplo los Sistemas de información pueden generar reportes de las ventas de acuerdo a las necesidades de la gerencia, así como de las pérdidas, ganancias que se están generando, de esta forma la administración conoce en realidad cual es la situación general de la compañía. Los sistemas de información deben tener una flexibilidad tal que permita ajustarse a los cambios y evolución tecnológica y del mercado.

La información oportuna y confiable le permite a la dirección darse cuenta del alcance de los objetivos propuestos y evitar posibles desviaciones que se estén produciendo, para salvaguardar los bienes de la entidad.

La calidad de la información generada por los sistemas afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones correctas para una adecuada administración, control y desarrollo de la entidad. La información debe ser oportuna, relevante, accesible y actualizada, esto hace la diferencia para una información útil.

**Sistemas estratégicos e integrados:** Regularmente los Sistemas de Información forman parte de las actividades generales de una organización, no solamente porque se encarga de la recolección y consolidación de la información; si no porque ofrece la posibilidad de generar nuevas iniciativas y estrategias.

### **Comunicación**

"La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento"

De acuerdo a la NIA 6, la comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno. La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante.

La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa.

**La comunicación interna** permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración. La persona debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que este vuelva a suceder.

**La comunicación externa.-** se la puede realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales.

La comunicación recibida por las partes externas de la entidad permiten tener visibilidad de cómo está funcionando el Sistema de Control Interno, cual es el entendimiento y visión que tienen los auditores externos, así como las entidades de control.

#### **e) Supervisión**

Estupiñan (2007) *“La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.”*



Perdomo (2000) *"Los controles internos deben ser monitoreadas constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra funcionando como se pretende. Esto es extremadamente importante porque los factores internos y externos cambian continuamente, por lo que los controles que una vez fueron apropiados y efectivos, pudieran ya no ser los adecuados"*.

Mantilla (2013) *"Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo"*.

Las actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación.

Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto. El alcance y frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se deben controlar y del grado de confianza que genera los controles implementados. El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

Esta es una importante tarea para la administración, para medir la eficiencia de las acciones tomadas y determinar el grado de aporte que generó la implementación o mejora del Sistema de Control Interno.

### **Ongoing**

Mantilla (2007) *"Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actores regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias."*

El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su cargo una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su cargo, que se da en el transcurso de las operaciones. Este monitoreo incluye actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las 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 de la entidad y a través de evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o supervisión. Las actividades de supervisión incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina

**Informe de deficiencias.-** Las deficiencias o debilidades encontradas en el sistema de control interno, a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. A este proceso se le conoce como Informe de deficiencias, que le permite a la dirección estar enterado de lo que no funciona en forma adecuada en la entidad. Estos hallazgos deben tener carácter significativo.

Se debe tomar en cuenta que Calidad y oportunidad de la evidencia de auditoría obtenida por un auditor sea este interno o externo son más confiables que otros criterios como simples investigaciones, por ejemplo, el auditor podría obtener evidencia de auditoría sobre la apropiada segregación de deberes al observar al individuo que aplica un procedimiento de control. Sin embargo, la evidencia de auditoría obtenida

por algunas pruebas de control, como observación pertenece solo al momento del tiempo en que fue aplicado el procedimiento.

Tomando en cuenta esto, para mejorar la calidad de la evidencia la opción es incrementar procedimientos con otras pruebas de control para mejorar los controles, ya que un hallazgo, estará soportado con una adecuada conclusión sobre riesgo de control

El control Interno comprende al control previo y simultaneo y verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la administración de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente El control previo y concurrente le compete exclusivamente a los funcionarios, y servidores públicos y autoridades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes de acuerdo a las normas y reglamentos que rigen a cada entidad.

El Control Interno posterior es ejercido por los responsables del Órgano de Control Interno de acuerdo al Plan Anual de Acciones de Control y de las Normas del Sistema Nacional de Control. Es responsabilidad del Titular del Pliego de que se ejerza el control previo, concurrente y posterior, consecuentemente es conveniente que este control se efectúe a fin de que se rinda cuenta, propiciando a que se contribuya con el logro de los objetivos de la entidad a su cargo.

El control posterior externo lo ejerce la Contraloría General de la República directamente o por intermedio de la designación de Sociedades de Auditoría en el caso de los Proyectos de Inversión este requerimiento lo hace la misma Unidad Ejecutora que administra los fondos del Convenio de Préstamo, en cumplimiento a las exigencias de los Bancos Prestatarios.



Las bases para la convocatoria de las sociedades que realizarán la auditoría son preparadas de acuerdo a los requerimientos del Banco y a la Normatividad de la Contraloría General de la República.

El Control Gubernamental consiste en la supervisión y vigilancia simultánea de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del estado; así como en el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

#### **2.2.1.6. Limitaciones del Control Interno**

“El control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, que incluyen, por ejemplo juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores. Por otra parte, dos o más personas, pueden confabularse para burlar los controles y la dirección siempre tiene la posibilidad de eludir el sistema de control interno. Finalmente otra limitación es la necesidad de considerar los costos y beneficios relativos de cada control a implantar.

#### **2.2.1.7. Sistema de Control Interno**

Contraloría General de la Republica (2014) *La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado,*



*para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus componentes están constituidos por:*

- a) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.*
- b) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.*
- c) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad*
- d) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno.*
- e) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.*
- f) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC.*

- g) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.*
- h) La Administración y el Órgano de Control Institucional forman parte del sistema de control interno de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.*

#### **2.2.1.8. Organización del Sistema de Control Interno**

*Contraloría General de la Republica (2014) la adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.*

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

#### **2.2.1.9. Objetivos del Sistema de Control Interno**

- Evitar o reducir fraudes.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los archivos de la organización.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia de las normas fijas por la administración.

### **2.2.2. TOMA DE DECISIONES**

#### **2.2.2.1. Concepto**

Daft (2007) Define una decisión como *"la emisión de un juicio referente a lo que se debe hacer en una situación determinada, después de haber deliberado acerca de algunos cursos de acción específicos. En otras palabras, una decisión puede definirse como una acción a tomar a fin de ajustar un comportamiento dado. Desde el punto de vista gerencial, las decisiones van normalmente ligadas a la asignación de recursos, muchas veces escasos. En otras ocasiones van ligadas a la aplicación de políticas, reglas o procedimientos que a su vez tienen algún efecto sobre otras acciones sobre la organización.*

Cotanda (1998) *"Decidir significa elegir entre varias alternativas. Para tomar una decisión se requiere pues, que existan diversas opciones de cursos de*

*acción, aunque sean las dos más elementales o primarias: si o no, actuó o no actuó, dejó las cosas como están o hago un cambio"*

Amaya (2003) *"La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En ese sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y sobre todo la creatividad"*.

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas u opciones para determinar cuál es la más conveniente en un determinado momento.

#### **2.2.2.2. Etapas en el proceso de toma de decisiones**

- a) Identificación y diagnóstico del problema.-** supone tres habilidades de conceptualización.
  - Percepción
  - Interpretación
  - Incorporación
- b) Generación de soluciones alternativas.-** Los equipos o individuos deben buscar medios alternativos para el logro de una meta, este paso podría suponer la búsqueda de información adicional, la reflexión creativa, la consulta de expertos.
- c) Evaluación de alternativas.-** Luego que los individuos o equipos a identificado las soluciones alternativas deben compararlas y evaluarlas.
- d) Selección de la mejor alternativa.-** La toma de decisiones suele asociarse con la realización de una elección final.



- e) **Implantación de la decisión.**- el hecho de que la selección de una solución se haya realizado en forma correcta no significa necesariamente que su ejecución vaya ser exitosa.

#### 2.2.2.3. Importancia de la toma de decisiones

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

#### 2.2.2.4. Ingredientes Básicos para Tomar Decisiones

El arte de tomar decisiones está basado en cuatro ingredientes básicos:

- **Información.** Esta se recoge tanto para los aspectos que están a favor del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales en la categoría de información general.
- **Conocimientos.** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados. Debido a este hecho se ha presentado un enorme incremento en el negocio de la consultoría.
- **Experiencia.**

Ivancevich y otros (1997) *Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiada. No existen substitutos para el buen juicio.*

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tendrá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar, pero solo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

#### **2.2.2.5. Técnicas para la Toma de Decisiones**

Algunas técnicas son de gran utilidad, puesto que proporcionan una guía sobre los pasos que se deben seguir para tomar la decisión correcta. Para una descripción detallada de estas técnicas tenemos:

- Entrevistas a expertos que son considerados como tales por su amplio o profundo conocimiento sobre un tema en particular. Al tomar en cuenta sus puntos de vista, obtenemos nuevas perspectivas de la situación en cuestión y podemos aprovechar sus aprendizajes en torno a la misma, para evitarnos recorrer un camino ya transitado por otros.
- Análisis de Tendencias. En algunos casos basta con que algunas situaciones sean analizadas de manera estadística, mediante la elaboración de gráficos simples o de tablas de datos que nos permitan darnos cuenta de las tendencias que siguen los fenómenos sobre los cuales pretendemos decidir.
- Contada (1998) *La técnica Delphi, tiene por objeto recopilar e intercambiar conocimientos, experiencias, reflexiones, juicios o propuestas de distintas personas sobre un tema del que entienden, con objeto de alcanzar una comprensión superior en relación con el mismo.*

- La técnica TKJ se emplea para detectar posibles causas de problemas, así como proponer soluciones a los mismos. En ella se emplea una serie de tarjetas de las cuales cada uno de los interrogantes del grupo llena cinco en las que expresa su punto de vista. Después, estas se agrupan por temas comunes guardando en sobres las que son similares. Los sobres se distribuyen entre los participantes, quienes son los encargados de escribir en una sola tarjeta una síntesis de todas las que contiene el sobre. El proceso se repite hasta que el grupo se queda con dos o tres sobres solamente, cuya síntesis final constituye la conclusión de todo el ejercicio.
- Ivencevich y otros (1997) *El árbol de decisión consiste en diagramar los eventos que se desencadenarían a partir de cada una de las alternativas que consideramos para solucionar un problema determinado. La diagramación se acompaña de un cálculo probabilístico sobre la posible ocurrencia de dichos eventos. Esto ayuda a determinar la alternativa cuyos cálculos nos acerquen más a la situación deseada.*

En la actualidad existen varios programas computarizados, especialmente diseñados, que facilitan las construcciones de los árboles de decisiones.

Otros de los métodos que pueden emplearse son: la jerarquización analítica, los diagramas de influencia, los análisis de sensibilidad, los modelos probabilísticos, la simulación de impacto cruzado. Los avances recientes en computación han permitido el desarrollo de simuladores automatizados capaces de considerar todas las variables importantes en el proceso de toma de decisiones en ambientes específicos.

#### **2.2.2.6. La Toma de Decisiones Lógica y la Toma de Decisiones Emocional**

Los seres humanos anhelamos con frecuencia tener la capacidad de hacer desaparecer de la escena nuestros sentimientos cuando pretendemos tomar una decisión, pues los sentimientos suelen bloquear en muchos casos una



decisión adecuada. Es como si al guiarnos por la lógica fría nos convirtiéramos en unos seres de capacidades insospechadas. Sin embargo, los descubrimientos científicos de la década de 1980 contradicen de manera drástica esta idea.

Es como si perdiéramos la capacidad de ponderar alternativas. Por ello dicho investigador llegó a la conclusión de que los sentimientos son indispensables para las decisiones racionales, ya que nos dirigen hacia la dirección adecuada, donde la lógica puede ser la mejor utilizada.

Los descubrimientos de Damasio se suman a los de cientos de psicólogos y neurólogos que a los años pasados a puesto en relieve un novedoso campo de psicología que se ha denominado inteligencia emocional.

Según los hallazgos en estas áreas, la inteligencia no es capaz, por sí sola, de ayudarnos a llegar al éxito de nuestros negocios, actividades o nuestra vida. Más importante que ella es la manera como logramos armonizar las emociones y la razón. En nuestra experiencia cotidiana abundan los ejemplos de personas que, dotadas de gran capacidad intelectual fracasan en sus empresas, son incompetentes para dirigir a otros no se involucran en conflictos interpersonales muy complicados restándose así mismo energía y productividad. Ser inteligente no es una garantía de éxito. Los mismos estudios fisiológicos sobre el sistema nervioso que hemos mencionado ponen de manifiesto que ante cualquier estimulación del ambiente o del propio individuo las personas primero sentimos emociones relacionadas con dichos estímulos luego interpretamos los hechos lógicamente.

Ivancevich y otros (1997) *Esto quiere decir que todas nuestras interpretaciones de lo que sucede a nuestro alrededor o de nosotros mismos surgen dentro de un cierto estado emocional que nos recuerda como nos hemos sentido previamente ante esa misma situación, o ante situaciones análogas, lo*



*cual influye en la manera como interpretamos. Si, por ejemplo, siempre me he sentido cohibido o atemorizado cuando he tenido que hablar ante un grupo de personas y, de pronto, me encuentro en la situación de tener que hacerlo, antes de que lógicamente me dé cuenta de lo que implica esa situación y de lo que significa para mí, ya estoy experimentando los temores que me han acompañado anteriormente; así, estos miedos me conducen a darme cuenta sintiendo temor, a contraposición a “ser consciente” de mi situación desde una actitud de seguridad y de confianza en sí mismo.*

El éxito en la vida laboral y familiar es para aquellas personas que son capaces de tomar decisiones acertadas en todos los campos, a partir de su habilidad para construir redes de apoyo a su alrededor las cuales, gracias a su aptitud para interrelacionarse y para manejar adecuadamente sus estados emocionales, les aseguran el apoyo de los demás en la búsqueda de sus objetivos. Esta vez la razón por la que las personas generalmente tienen mayores triunfos en sus actividades, son fácilmente seguidos por terceros y experimentan menos conflictos que deterioren su energía y su capacidad de autorrealización.

La inteligencia emocional se basa en la habilidad de la persona para identificar sus propios estados emocionales, en la habilidad para manejarlos, para auto motivarse, para reconocer emociones en los demás y para establecer relaciones interpersonales. El desarrollo adecuado de estas habilidades repercute favorablemente en la aptitud de la persona para elegir consistentemente las mejores alternativas al momento de decidir.

#### **2.2.2.7. Cualidades Personales para la Toma de Decisiones**

Covey (2003), *Existen ciertas cualidades que hacen que las/los tomadoras/es de decisiones sean efectivos y eficaces, o no. Tres son las*

cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar a la tomadora/or de decisiones:

– **Experiencia**

Covey (2003) *La habilidad para tomar decisiones crece con la experiencia. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros y los éxitos logrados serán repetidos. Cuando nos enfrentamos a un problema, se recurre a la experiencia para resolverlo de una forma que se sabe lo solucionó con anterioridad, aunque la principal desventaja es que la experiencia puede ser inadecuada para el nuevo problema, dando lugar a una decisión errónea. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea, será bien recibida.*

– **Buen Juicio**

Covey (2003) *Nos referimos a la habilidad de recibir información, sopesar su importancia y evaluarla de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, madurez, habilidad de razonamiento y experiencia.*

– **Creatividad**

Covey (2003) *Habilidad para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo puede generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo del problema. La creatividad es una fuerza misteriosa para percibir la realidad de manera desacostumbrada. Debemos diseñar alternativas innovadoras y no conformarnos con elegir entre las que se nos presentan.*

#### 2.2.2.8. Modelo racional de toma de decisiones

Cotanda (1998) *"El modelo racional pretende la consecución de la mejor decisión posible en cada caso, se articula a través de una serie de etapas"*.

El modelo racional prescribe una serie de pasos que deben seguir los individuos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional permite el logro máximo de metas dentro de las limitaciones de la situación.

El modelo racional de toma de decisiones, consiste en un proceso de siete pasos. Este proceso comienza con la definición y diagnóstico del problema y recorre los pasos sucesivos hasta el seguimiento y el control. Cuando se toman decisiones rutinarias, los individuos pueden seguir estos pasos fácilmente. Además, existen más probabilidades de que se utilice este proceso en situaciones que implican condiciones cercanas a la certidumbre o de bajo riesgo, en las que es posible asignar probabilidades objetivas a los resultados.

Las decisiones rutinarias en condiciones próximas a la certidumbre no requieren obviamente del seguimiento de la totalidad de los pasos de este modelo. Por ejemplo, si un problema en particular tiende a ser recurrente, quizá las decisiones (soluciones) deban consignarse por escrito en calidad de procedimientos o reglas operativos estándar. Adicionalmente, los individuos o equipos raramente siguen estos siete pasos secuencialmente al tomar decisiones adaptativas o innovadoras.

**Paso 1: Definición y diagnóstico del problema.** Identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas. La definición y diagnóstico de problemas supone tres habilidades de conceptualización: percepción, interpretación e incorporación.



- La percepción implica la identificación y monitoreo de numerosas fuerzas del entorno externas e internas y la conclusión acerca de cuáles de ellas contribuyen al problema o problemas.
- La interpretación supone la evaluación de las fuerzas percibidas y la determinación de las causas, no sólo de los síntomas, del problema real. Finalmente, la incorporación implica la vinculación de esas interpretaciones con las metas vigentes o deseables

Si percepción, interpretación e incorporación se efectúan en forma incorrecta, es probable que, en definitiva, el individuo o equipo elija una solución deficiente.

Al hacerse una amplia variedad de preguntas acerca de quién, cuándo, dónde, cómo y por qué, los individuos y equipos incrementarán las posibilidades de una eficaz definición y diagnóstico de problemas.

**Paso 2: Establecimiento de metas.** Una vez que individuos o equipos han definido un problema, pueden establecer metas específicas para su eliminación.

En condiciones de incertidumbre, el establecimiento de metas precisas puede ser extremadamente difícil. Quizá los individuos o equipos deban identificar metas alternativas, compararlas y evaluarlas y después realizar una selección entre ellas.

Para determinar una respuesta, tendrá que considerar las rutas alternativas para el cumplimiento de su meta general.

**Paso 3: Búsqueda de soluciones alternativas.** Los individuos o equipos deben buscar medios alternativos para el logro de una meta. Este paso podría suponer la búsqueda de información adicional, la reflexión creativa, la consulta a expertos, la realización de investigaciones u acciones similares. No obstante,



cuando aparentemente no existe una solución factible para el cumplimiento de una meta, quizá sea preciso modificarla.

**Paso 4: Comparación y evaluación de soluciones alternativas.** Luego de que los individuos o equipos han identificado las soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas. En este paso se subrayan los resultados esperados y la determinación del costo relativo de cada alternativa.

**Paso 5: Selección entre soluciones alternativas.** La toma de decisiones suele asociarse con la realización de una elección final. La selección de una solución, sin embargo, es sólo uno más de los pasos del proceso de toma de decisiones racionales.

**Paso 6: Implementación de la solución seleccionada.** El hecho de que la selección de una solución se haya realizado en forma correcta no significa necesariamente que su ejecución vaya a ser exitosa. Una decisión técnicamente correcta tiene que ser aceptada y apoyada por quienes serán los responsables de ponerla en práctica si efectivamente se desea que la decisión sea eficaz. Si la solución seleccionada no puede ser puesta en práctica por alguna razón, se debe considerar otra.

**Paso 7: Seguimiento y control.** La sola implementación de la solución preferida no garantiza automáticamente el cumplimiento de la meta deseada. Los individuos o equipos deben controlar las actividades de implementación y mantener su seguimiento mediante la evaluación de los resultados. Si la implementación no produce resultados satisfactorios, será necesario emprender acciones correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que influyen en las decisiones cambian constantemente, el seguimiento y control puede indicar la necesidad de redefinir el problema o de revisar la meta original. La retroalimentación derivada de este paso podría apuntar incluso a la necesidad

de comenzar de nuevo y repetir en su totalidad el proceso de toma de decisiones.

El modelo racional podría concebirse como un ideal, como el medio por el cual los individuos o equipos se aproximan a la racionalidad en la toma de decisiones. En el mejor de los casos, sin embargo, la toma de decisiones de los seres humanos apenas si se acerca a este ideal. Al enfrentar ciertos tipos de problemas, la gente ni siquiera se preocupa en seguir los siete pasos del modelo racional. Quizá aplique, en cambio, los modelos de racionalidad limitada o político, los cuales se basan en observaciones de los procesos de decisión reales de las organizaciones. Tales observaciones indican que los individuos modifican o hasta ignoran el modelo racional, especialmente frente a ciertos tipos de decisiones adaptativas e innovadoras.

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Existe una relación positiva significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

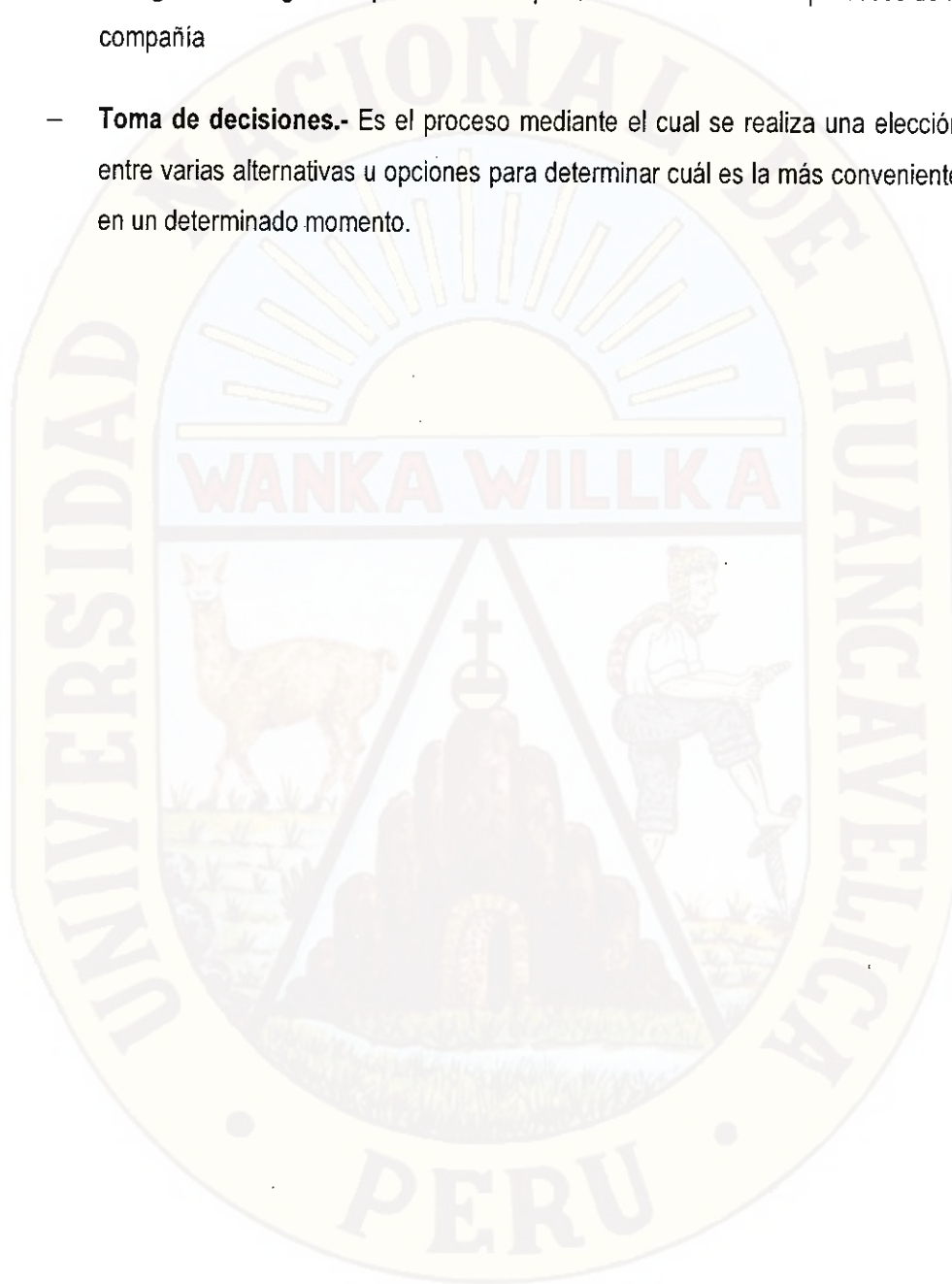
- Existe una relación positiva entre el ambiente de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Existe una relación positiva entre la evaluación de riesgos y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.

- Existe una relación positiva entre las actividades de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Existe una relación positiva entre la información y comunicación y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.
- Existe una relación positiva entre la supervisión y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.

#### 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Control Interno.-** son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.
- **Evaluación de Riesgo.-** El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía y es el pilar fundamental de toda acción y planificación preventiva.
- **Ambiente de Control.** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas u opciones para determinar cuál es la más conveniente en un determinado momento.
- **Actividades de Control.-** Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos

- **Riesgos.-** El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía
- **Toma de decisiones.-** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas u opciones para determinar cuál es la más conveniente en un determinado momento.

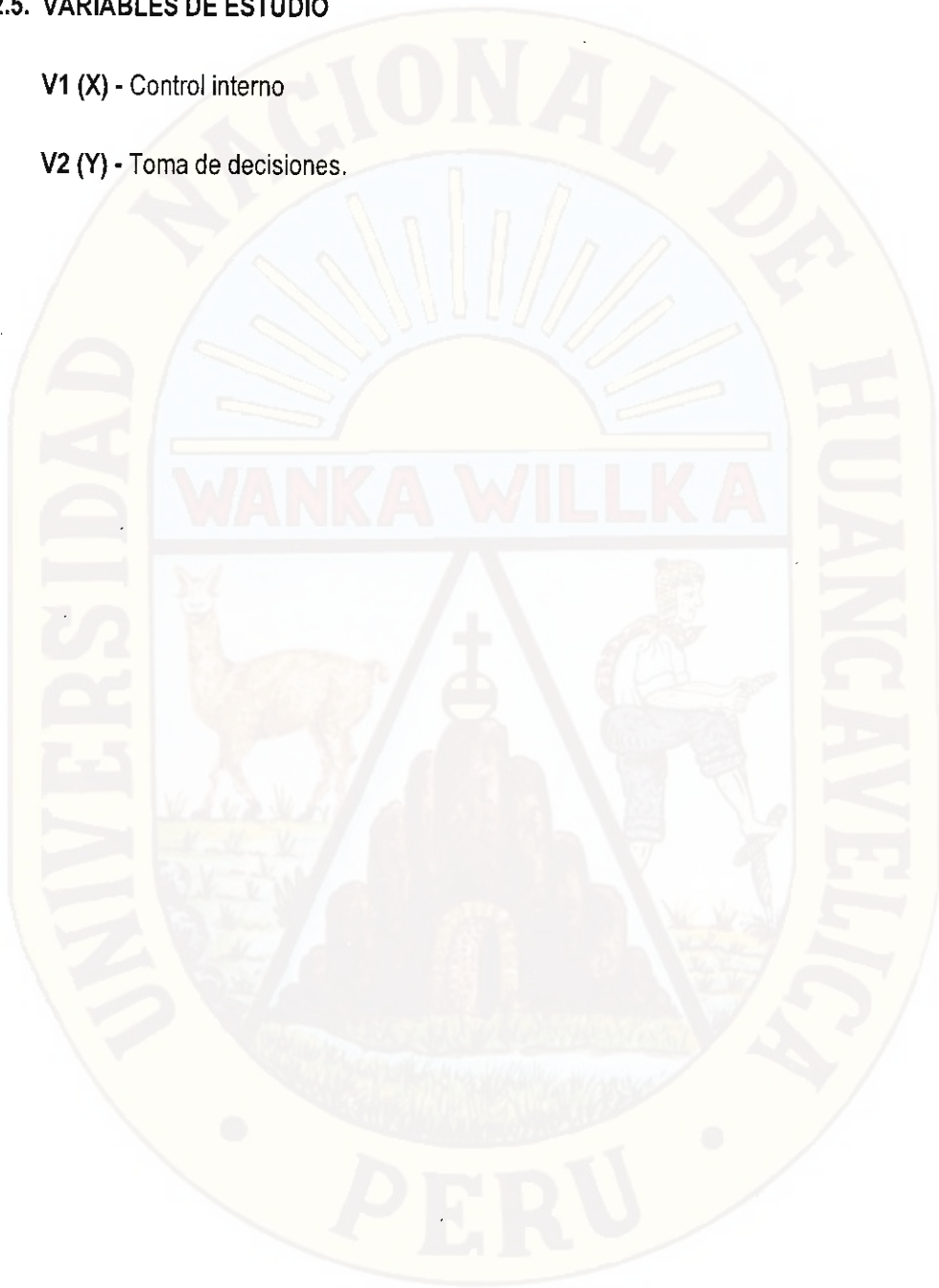




## 2.5. VARIABLES DE ESTUDIO

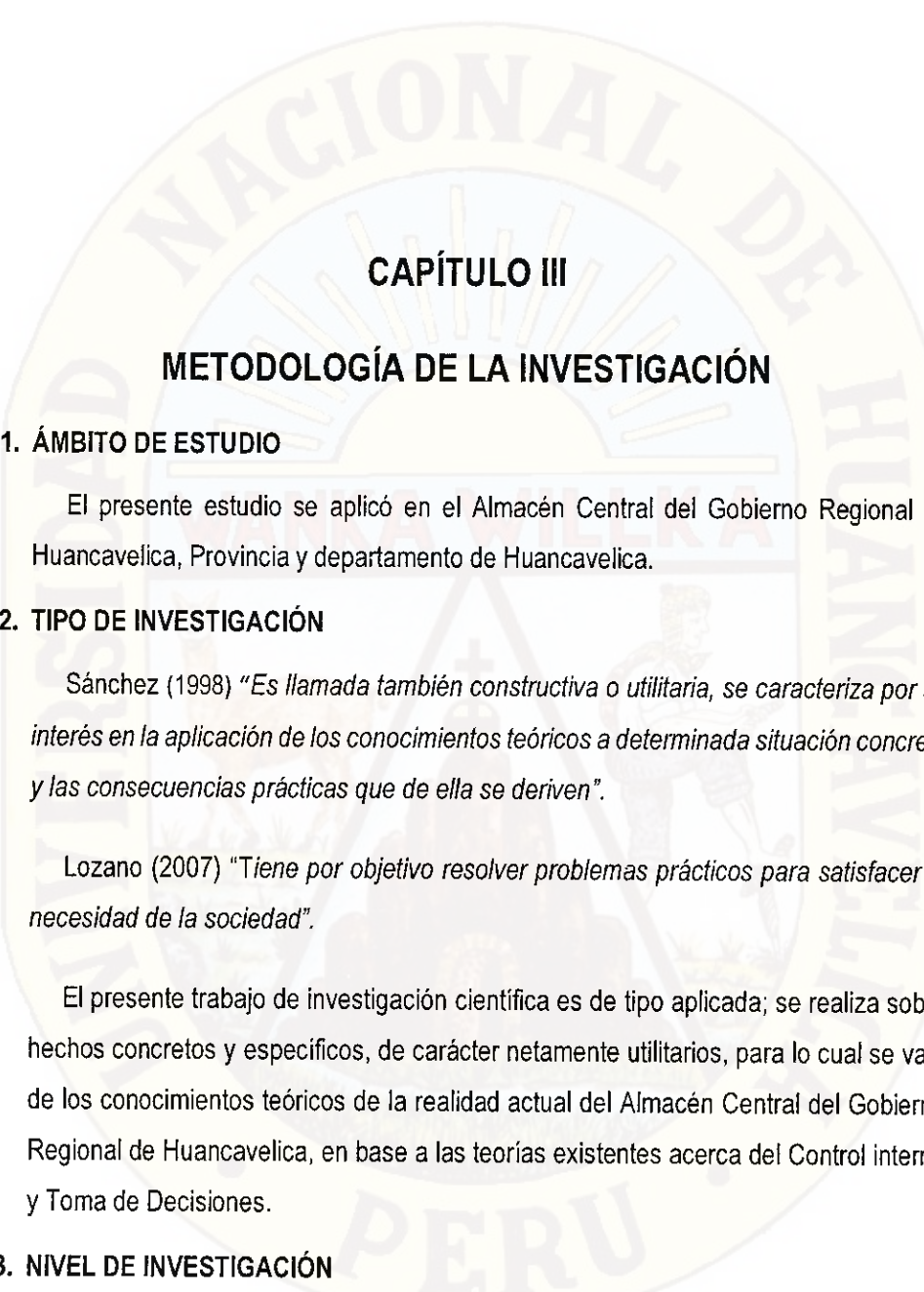
V1 (X) - Control interno

V2 (Y) - Toma de decisiones.



## 2.6. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLE                            | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DIMENSIONES                                 | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V1 (X)<br><b>CONTROL INTERNO</b>    | Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas | Ambiente de control                         | Integridad y Valores Éticos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Administración Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Sistema Organizativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Asignación de Responsabilidad y Niveles de Autoridad                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Filosofía de la Dirección                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Competencia del Personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Políticas de Administración de Personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Auditoría Interna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Atmósfera de Confianza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Evaluación de riesgos                       | Identificación de Eventos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Evaluación de Riesgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Respuesta a los Riesgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Actividades de control                      | Confiabilidad de la Información Financiera                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Eficacia y Eficiencia de las Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Cumplimiento de Leyes y Normas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| V2 (Y)<br><b>TOMA DE DECISIONES</b> | Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas u opciones para determinar cuál es la más conveniente en un determinado momento.                                                                                                                                                                                      | Información y comunicación                  | Cumplimiento de Leyes y Normas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Sistema de información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Sistema de Comunicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Supervisión                                 | Supervisión Continua                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | Supervisión Puntual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Definición diagnóstico y del problema       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y monitoreo de fuerzas del entorno externas.</li> <li>• Identificación y monitoreo de fuerzas del entorno interno</li> <li>• Evaluación y determinación de las causas o factores del problema.</li> <li>• Vinculación de las interpretaciones con las metas vigentes o deseables</li> </ul> |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de metas cualitativas.</li> <li>• Establecimiento de metas cuantitativas.</li> <li>• Establecimiento de tiempo para el logro de metas.</li> </ul>                                                                                                                                          |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Establecimiento de metas.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de medios o soluciones alternativas para el logro de una meta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Búsqueda de soluciones alternativas.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de las alternativas de solución.</li> <li>• Evaluación de las alternativas de solución.</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Comparación y de soluciones alternativas    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección final de una alternativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Selección entre soluciones                  | Implementación de la solución seleccionada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Implementación de la solución seleccionada. | Evaluación de los resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Seguimiento y control                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO**

El presente estudio se aplicó en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, Provincia y departamento de Huancavelica.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Sánchez (1998) *“Es llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven”.*

Lozano (2007) *“Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer la necesidad de la sociedad”.*

El presente trabajo de investigación científica es de tipo aplicada; se realiza sobre hechos concretos y específicos, de carácter netamente utilitarios, para lo cual se vale de los conocimientos teóricos de la realidad actual del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, en base a las teorías existentes acerca del Control interno y Toma de Decisiones.

#### **3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Hernández, Fernández y Baptista (1998) *“Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que exisea entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular), conocer el comportamiento de una variable dependiente a partir de la información de la variable independiente o causal”.*

*Gomero y Moreno (1997) Consiste en medir dos o más variables, que se pretende ver si están o no relacionados en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.*

Los estudios correlacionales tienen por objeto medir el grado de relación significativa que existe entre dos o más variables, conocer el comportamiento de una variable dependiente a partir de la información de la variable independiente o causal. Es decir, intenta predecir, el valor aproximado que tendrá el comportamiento de un grupo de individuos en una variable, a partir de valor que tienen en las otras variables relacionadas.

El presente trabajo alcanza un nivel de investigación correlacional, debido a que estamos interesados en determinar la relación que existe entre el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014 de dos variables de interés en una misma muestra de sujetos.

### **3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. Método General: Científico.**

*Bunge (1995) Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales. Los problemas del conocimiento, a diferencia de los del lenguaje o los de la acción, requieren la invención o la aplicación de procedimientos especiales adecuados para los varios estadios del tratamiento de los problemas, desde el mero enunciado de estos hasta el control de las soluciones propuestas.*

*Sánchez (1998) "El término método significa el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas, que nos permiten alcanzar un resultado propuesto. Como es consenso, es el camino para llegar a un fin o una meta. En tal sentido toda labor de procesamiento humano de información requiere asumir el camino más adecuado y viable para lograr el objetivo trazado.*



Es el método nos ha permitido construir la teorización integral de nuevos conocimientos y determinar las variables en estudio a través de la operatividad con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan recursos e instrumentos intelectuales para la construcción del sistema teórico de la ciencia.

### 3.4.2. Métodos específicos

En el proceso del desarrollo del presente estudio se utilizó los siguientes métodos específicos:

**Método Descriptivo.** Se utilizó para estudiar cada una de las variables en función a los objetivos planteados en la investigación. Sánchez (1998) *"consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y sus variables que les caracterizan de manera tal como se dan el presente"*.

El mismo autor señala (p.50) que *"el método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible"*. El método sirvió para identificar las competencias de los funcionarios. De la misma manera, sirvió para identificar el comportamiento de la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica.

**Método de Matemización.** Este método *"generaliza el aspecto cuantitativo de los fenómenos, compara las magnitudes medibles y los procesos lógicos que representan la información a través de los números. Torres (1992) la matemización está constituida por los métodos estadísticos y el cálculo de probabilidades"*

Carrasco (2006)El método matemático. *“precisa la estadística y el cálculo de probabilidad, ya que los fenómenos estudiados deben ser expresados cuantitativamente”*

Este método se utilizó para determinar la magnitud de la correlación entre las variables, así como para el procesamiento de datos y para probar la hipótesis de investigación.

**Método Analítico.** Se utilizó durante la ejecución del proceso investigación, a fin de dar ordenamiento, tratamiento, presentación e interpretación de los datos obtenidos. Asimismo, para conocer en detalle el comportamiento de cada una de las variables en el proceso investigativo. Siguiendo el método analítico, se descompuso el todo en sus partes, de esa manera se analizó detalladamente las dimensiones e indicadores de las variables, con respecto a las competencias de los funcionarios y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica.

*Zelayaran (2002), sostiene que el método análisis se define, generalmente, como el procedimiento mental o material de descomposición de un todo en sus partes, y como cognición de cada una de ellas.es el procedimiento mental o material.*

**Método Sintético.** Luego del estudio analítico, el método sintético, permitió al investigador utilizando un procedimiento mental la comprensión cabal de la esencia de lo que se descubre al estudiar las partes y peculiaridades de cada una de las variables; es decir de las competencias de los funcionarios y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica. Asimismo sirvió para evaluar el logro de los objetivos planteados en la investigación; la misma “que exige un planteamiento de forma sistemática del problema” Meléndez (2011)

.Rodríguez () respecto al método sistemático señala que *"mediante este proceso lógico podemos ordenar los conocimientos y elaborar sistemas coherentes, para lo cual partimos de las relaciones entre los elementos de un objeto investigado"*.

**Método Inductivo.** De acuerdo con Meléndez (2011) nos permitió partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, premisas que expliquen la relación de las competencias laborales de los funcionarios y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica.

Zelayaran (2002)*"El método inductivo es el procedimiento, en el cual la actividad del pensamiento, en la caracterización de las cosas o fenómenos, va desde un grado menor de generalización hasta un grado mayor de generalización"*

**Deductivo.** De acuerdo con Meléndez (2011) permitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas; es decir a partir de teorías o estudios generales referidos a *"competencias laborales"* y *"ejecución presupuestal"*. Se llegaron a determinar explicaciones particulares con respecto a la relación de las variables.

Solís (1991) señala al respecto del *"método deductivo: este procedimiento parte de principios generales para tratar de conocer o explicar fenómenos particulares la mayoría de investigadores consideran que el método deductivo es principalmente útil en las ciencias matemáticas y la lógica, en donde pueden ser aceptadas como verdaderas por definición."*

### 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Carrasco (2006)*"Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia."*

Hernández y Otros (1998) "podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos de hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio los sujetos se observan en su ambiente natural.

Por lo tanto el diseño del presente trabajo de investigación es el No Experimental Transversal descriptivo debido a que las variables no han sido manipuladas intencionalmente y no poseen grupo de control, donde la recolección de datos se realizó en un solo momento, es decir en un tiempo único. Con el siguiente diagrama de estudio:



### 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.6.1. Población

Kerlinger (2008), se llama población al conjunto universal que se estudia o al grupo más grande de individuos, objetos, cosas o situaciones que puedan ser agrupados en función de una o más características comunes.

Hernández (2014), "Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra".



La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por 15 trabajadores, conformado por Jefe de Área, Jefes de Unidades y personal administrativo que fueron encuestados son de acuerdo a la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1** Cantidad de personal del Almacén central del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2014.

| Nº           | TIPO DE PERSONAL        | CANTIDAD  | %             |
|--------------|-------------------------|-----------|---------------|
| 01           | Jefe de área            | 01        | 6.60          |
| 02           | Jefe de unidad          | 04        | 26.70         |
| 03           | Personal administrativo | 10        | 66.70         |
| <b>TOTAL</b> |                         | <b>15</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Base de datos.

### 3.6.2. Muestra

Kerlinger (2008) manifiesta que la muestra se refiere a un sub conjunto de la población, la misma que debe reunir todas sus características y propiedades.

Bernal (2000) La muestra es la parte de la población que se selecciona y del cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

La muestra del presente trabajo de investigación estuvo compuesta por los mismos 15 trabajadores del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica debido a que la cantidad de la población es reducida.

### 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Bunge (1995) citado por Mendez (2001, pág. 111) "las técnicas dependen de la naturaleza del conocimiento disponible, de los requisitos o exigencias de precisión, así como de la inteligencia y la habilidad del investigador encargado de aplicar la técnica".

Valderrama (2010, p 215) afirma que *“Los instrumentos son elementos que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la medición de los mismos”*.

La encuesta y fichaje (para el marco teórico) en opinión de Pardinas, 1982, pg. 84 afirma que: *“Las técnicas son herramientas metodológicas para resolver un problema metodológico concreto, de comprobación o desaprobación de una hipótesis*

De esta manera se entiende técnica de investigación al conjunto de procedimientos relacionados con el hecho estudiado y con los recursos disponibles, conducente a la generación de información pertinente para la investigación. En la siguiente tabla se muestra las técnicas utilizadas en la investigación.

*Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.*

| TÉCNICA                     | INSTRUMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De investigación documental | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de control interno y toma de decisiones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fichaje                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de citas textuales, utilizadas fundamentalmente para la copia de secciones de los libros de control interno y toma de decisiones.</li> <li>• Fichas de paráfrasis, para expresar las opiniones de los investigadores respecto a los libros control interno y toma de decisiones</li> </ul> |
| De investigación de campo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de encuesta del control interno y toma de decisiones</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7.1. SISTEMATICIDAD DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El cuestionario de encuesta fue elaborado utilizando la metodología de cinco puntos de Likert según la siguiente escala:



La elaboración del cuestionario tuvo los siguientes pasos:

1. Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos sobre el tema de control interno y toma de decisiones, el número de enunciados para la primera variable es de 53 y para la segunda variable es de 14.
2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población denominada prueba piloto.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen sus orientaciones.
4. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas como el coeficiente alfa de cronbach, se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

### 3.7.2. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

*Ander-Egg (2011) es importante diferenciar entre validez interna y externa de los datos. La validez interna se refiere a la correspondencia de la información recopilada con las variables y sus dimensiones, que inicialmente fueron planteados en la investigación.*

*Melendez (2011) la validez del instrumento está referida al hecho de medir lo que realmente se pretende medir. En ese sentido, para evaluar la validez del instrumento se seleccionaron tres expertos con una serie de características que nos interesaban para nuestro estudio.*

Entonces, para el instrumento de medición elaborado la validez se ha determinado mediante la opinión de tres expertos o jueces cuyos resultados se muestran a continuación:

*Análisis de informes de expertos para el instrumento de medición.*

| INDICADOR    | Calificación del Juez |   |   | Indicador | Decisión del indicador |
|--------------|-----------------------|---|---|-----------|------------------------|
|              | 1                     | 2 | 3 |           |                        |
| Claridad     | 5                     | 5 | 4 | 0,93      | Aprobado               |
| Objetividad  | 5                     | 5 | 4 | 0,93      | Aprobado               |
| Actualidad   | 5                     | 5 | 5 | 1,00      | Aprobado               |
| Organización | 4                     | 4 | 4 | 0,80      | Aprobado               |
| Suficiencia  | 4                     | 4 | 5 | 0,87      | Aprobado               |
| Pertinencia  | 5                     | 5 | 5 | 1,00      | Aprobado               |
| Consistencia | 5                     | 5 | 5 | 1,00      | Aprobado               |
| Coherencia   | 4                     | 5 | 5 | 0,93      | Aprobado               |
| Metodología  | 5                     | 5 | 4 | 0,93      | Aprobado               |
| Aplicación   | 5                     | 5 | 5 | 1,00      | Aprobado               |

*Elaboración propia.*

Para el cálculo del índice de acuerdo (IA) se usó la siguiente fórmula:

$$IA = \frac{N^{\circ} \text{ de acuerdos}}{N^{\circ} \text{ de acuerdos} + N^{\circ} \text{ de desacuerdos}}$$

Cada ítem se acepta en la dimensión si el valor del IA es mayor o igual a 0,60 (Meléndez, 2011, p. 26). El mismo Melendez hace hincapié en que la validez determinada está referida a la llamada validez de contenido.

### 3.7.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Carrasco (2001) el concepto de confiabilidad tiene que ver con el grado en que la aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales. Además de las múltiples estadísticas que se utilizan, por la naturaleza de la investigación, para la determinación del índice de validez sea utilizado el coeficiente alfa de cronbach.



Como prueba piloto sea elegido un grupo de 10 trabajadores del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, luego de aplicar el instrumento sobre el grupo se determinó el índice de confiabilidad del instrumento con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( \frac{S^2 - \sum S_i^2}{S^2} \right)$$

**Variable: Control Interno**

- Siendo:
- K      Número de Ítems
  - S<sup>2</sup>    Varianza total
  - S<sub>i</sub><sup>2</sup>    Varianzas individuales

$$\alpha = \frac{53}{53-1} \left( \frac{214,056 - 34,7878}{214,056} \right) = 0,85$$

**Variable: Toma Decisiones**

- Siendo:
- K      Número de Ítems
  - S<sup>2</sup>    Varianza total
  - S<sub>i</sub><sup>2</sup>    Varianzas individuales

$$\alpha = \frac{14}{14-1} \left( \frac{31,822 - 9,47081}{31,822} \right) = 0,76$$

De acuerdo con Meléndez (2011) el valor obtenido es mayor a 0,70 por lo que se concluye que el instrumento es confiable.

**3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento de medición (cuestionario) se aplicó a todos los trabajadores del Almacén Central del Gobierno Regional “Huancavelica” en un mismo periodo de tiempo, dicha información será procesada utilizando criterios estadísticos, para posteriores presentaciones en forma de tablas y gráficos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Una vez construido y validado el instrumento de medición de variables, se ha procedido con la medición de las variables de estudio, *Control interno* y *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014, conforme al diseño de investigación a través del instrumento de medición establecido para la presente investigación.

La medición de las variables, que implica la recolección de datos, a través del instrumento de medición siendo el cuestionario, posterior a ello se codificó los datos con la finalidad de construir el modelo de datos en una matriz de 15 registros (filas) que corresponde a la cantidad de unidad de análisis y 67 columnas. De estas columnas, 53 columnas corresponde a la variable *Control interno* y 14 columnas corresponde a la variable *Toma de decisiones*.

Construida la matriz correspondiente, los datos fueron procesados a través de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central, medidas de dispersión, tablas de frecuencia y diagrama de barras) y la estadística inferencial.

La estadística inferencial se utilizó para determinar la relación existente entre las dos variables, específicamente a través de "r" de Pearson y la Prueba t para el cociente de correlación para determinar si existe una relación lineal estadísticamente significativa entre *Control interno* y *Toma de decisiones* (prueba de hipótesis).

#### 4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES

**Tabla 4.1** Estadísticas de resumen de la variable Control interno.

| CONTROL INTERNO            |            |
|----------------------------|------------|
| Media                      | 218.733333 |
| Mediana                    | 224        |
| Moda                       | 224        |
| Desviación estándar        | 13.6301487 |
| Varianza de la muestra     | 185.780952 |
| Rango                      | 49         |
| Mínimo                     | 182        |
| Máximo                     | 231        |
| Suma                       | 3281       |
| Cuenta                     | 15         |
| Nivel de confianza (95.0%) | 7.54812473 |

Fuente: Base de datos.

En la Tabla 4.1 se muestran las estadísticas de resumen de la variable *Control interno*. En ella se observa que la media es de 218.73 puntos; sin embargo la verdadera ubicación de la media con un nivel de confianza del 95% se encuentra en el intervalo 211.1852083 y 226.2814577 ( $\pm 7.54812473$ ). La mediana es 224 puntos, y el puntaje que mayor se repite es 224 (moda = 224). Asimismo la puntuación mínima en esta variable es 182 y la puntuación máxima es 231, haciendo un rango de 49. En cuanto se refiere a las medidas de dispersión que miden la variabilidad o dispersión de los datos encontramos a la desviación estándar con una puntuación de 13.6301487 y la varianza es 185.780952.

Por otro lado la Tabla 4.2 muestra las estadísticas de resumen de la variable *Toma de decisiones*. Observamos que la media tiene un valor de 56.2 puntos, sin embargo a un nivel de confianza del 95% la verdadera ubicación de la media se encuentra en el intervalo 53.85797449 y 58.54202551 ( $\pm 2.34202551$ ). Asimismo, la mediana tiene una puntuación de 56 y el valor que más se repite es 56 (moda = 56).

La puntuación mínima es 45 y la máxima es 62, haciendo un rango de 17. La estadística que mide la variabilidad o dispersión de los datos es la desviación estándar y la varianza siendo sus valores de 4.22915054 y 17.8857143 respectivamente.

**Tabla 4.2** Estadísticas de resumen de la variable *Toma de decisiones*.

| <b>TOMA DE DECISIONES</b>         |            |
|-----------------------------------|------------|
| <i>Media</i>                      | 56.2       |
| <i>Mediana</i>                    | 56         |
| <i>Moda</i>                       | 56         |
| <i>Desviación estándar</i>        | 4.22915054 |
| <i>Varianza de la muestra</i>     | 17.8857143 |
| <i>Rango</i>                      | 17         |
| <i>Mínimo</i>                     | 45         |
| <i>Máximo</i>                     | 62         |
| <i>Suma</i>                       | 843        |
| <i>Cuenta</i>                     | 15         |
| <i>Nivel de confianza (95.0%)</i> | 2.34202551 |

Fuente: Base de datos.

Si comparamos la variabilidad o dispersión de las dos variables, podemos observar que los datos de la variable *Control interno* (desviación estándar = 13.6301487) es más disperso frente a la variable *Toma de decisiones* (desviación estándar = 4.22915054). Es decir que los datos de la variable *Toma de decisiones* es más homogéneo frente a la variable *Control interno*.

#### **4.1.1. RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO**

La Tabla 4.3 y el Figura 4.1 muestran los resultados de la percepción del nivel de *Control interno* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Observamos que el 7% (1) de los trabajadores consideran que el nivel del control interno es bajo, el 13% (2) de los servidores consideran que el nivel del control interno es medio y el 80% (12) de los trabajadores consideran que el nivel del control interno es alto. Estos resultados implican que prevalece el *Control interno* de nivel alto.

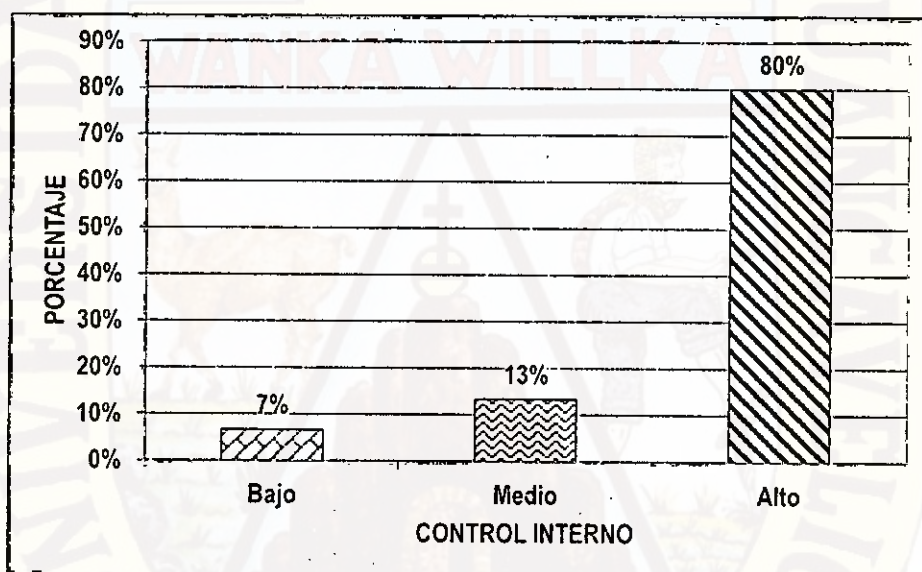


**Tabla 4.3** Resultado del Control interno del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| CONTROL INTERNO | f         | %          |
|-----------------|-----------|------------|
| BAJO            | 1         | 7          |
| MEDIO           | 2         | 13         |
| ALTO            | 12        | 80         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>15</b> | <b>100</b> |

Fuente: cuestionario aplicado.

**Figura 4.1** Diagrama del Control interno del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.3.

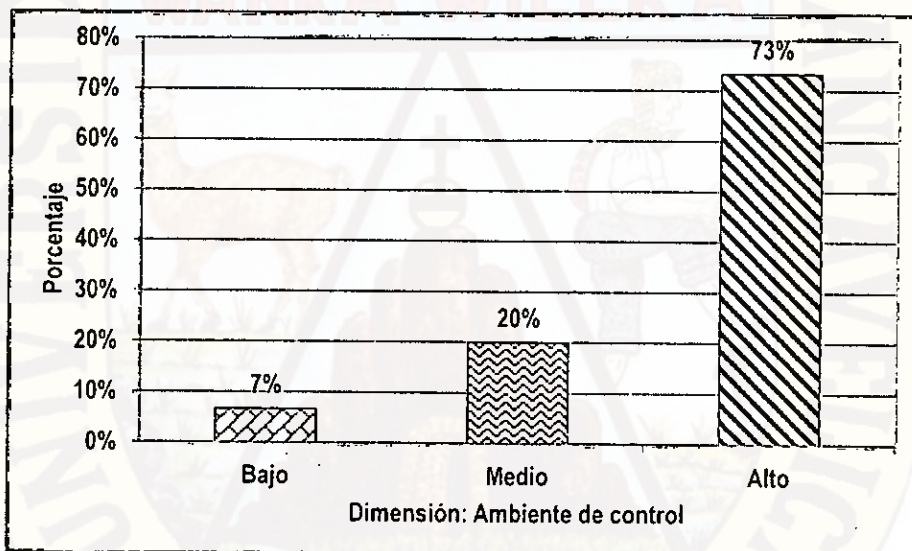
La Tabla 4.4 y el Figura 4.2 muestran los resultados de la percepción del nivel del *Control interno* en su dimensión *ambiente de control* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Se observa que el 7% (1) de los trabajadores consideran que el nivel del ambiente de control es bajo, el 20% (3) de los servidores consideran que el nivel del ambiente de control es medio y el 73% (11) de los trabajadores consideran que el nivel del ambiente de control es alto. Estos resultados implican que prevalece el *Ambiente de control* de nivel alto.

**Tabla 4.4** Resultado del Control interno, en su dimensión ambiente de control, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| AMBIENTE DE CONTROL | f         | %          |
|---------------------|-----------|------------|
| BAJO                | 1         | 7          |
| MEDIO               | 3         | 20         |
| ALTO                | 11        | 73         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>15</b> | <b>100</b> |

Fuente: cuestionario aplicado

**Figura 4.2** Diagrama del Control interno, en su dimensión ambiente de control del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.4

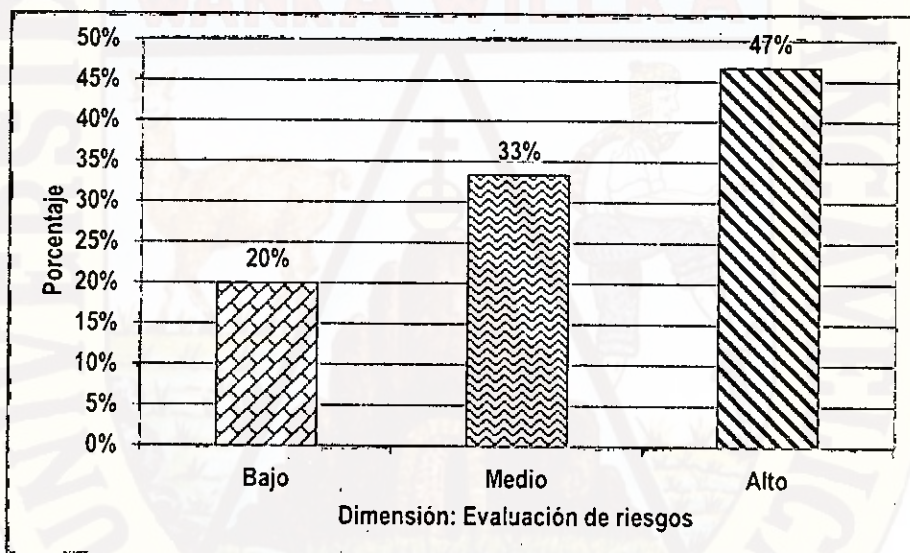
La Tabla 4.5 y el Figura 4.3 muestran los resultados de la percepción del nivel del Control interno en su dimensión *evaluación de riesgos* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Se observa que el 20% (3) de los trabajadores consideran que el nivel es bajo, el 33% (5) de los servidores consideran que el nivel es medio y el 47% (7) de los trabajadores consideran que el nivel es alto. Estos resultados implican que prevalece la *Evaluación de riesgos* de nivel alto.

**Tabla 4.5** Resultado del Control interno, en su dimensión evaluación de riesgos, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| EVALUACIÓN DE RIESGOS | f         | %          |
|-----------------------|-----------|------------|
| BAJO                  | 3         | 20         |
| MEDIO                 | 5         | 33         |
| ALTO                  | 7         | 47         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>15</b> | <b>100</b> |

Fuente: cuestionario aplicado

**Figura 4.3** Diagrama del Control interno, en su dimensión evaluación de riesgos, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.5

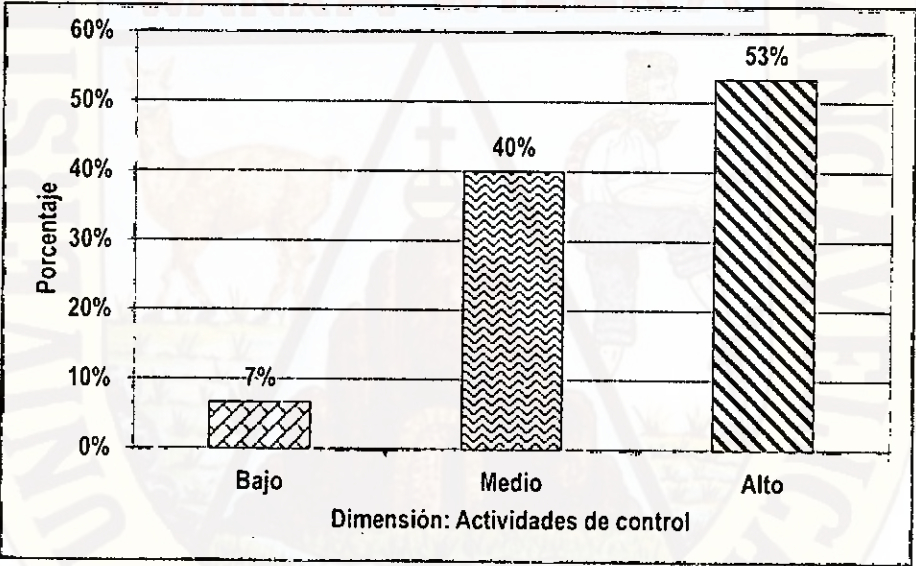
La Tabla 4.6 y el Figura 4.4 muestran los resultados de la percepción del nivel del Control interno en su dimensión actividades de control del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Se observa que el 7% (1) de los trabajadores consideran que el nivel es bajo, el 40% (6) de los servidores consideran que el nivel es medio y el 53% (8) de los trabajadores consideran que el nivel es alto. Estos resultados implican que prevalecen las Actividades de control de nivel alto.

**Tabla 4.6** Resultado del Control interno, en su dimensión actividades de control, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| ACTIVIDADES DE CONTROL | f  | %   |
|------------------------|----|-----|
| BAJO                   | 1  | 7   |
| MEDIO                  | 6  | 40  |
| ALTO                   | 8  | 53  |
| TOTAL                  | 15 | 100 |

Fuente: cuestionario aplicado

**Figura 4.4** Diagrama del Control interno, en su dimensión actividades de control, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.6

La Tabla 4.7 y el Figura 4.5 muestran los resultados de la percepción del nivel del Control interno en su dimensión *información y comunicación* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Se observa que el 33% (5) de los trabajadores consideran que el nivel es bajo, el 60% (9) de los servidores consideran que el nivel es medio y el 7% (1) de los trabajadores consideran que el nivel es alto. Estos resultados implican que prevalecen las *Información y comunicación* de nivel medio.

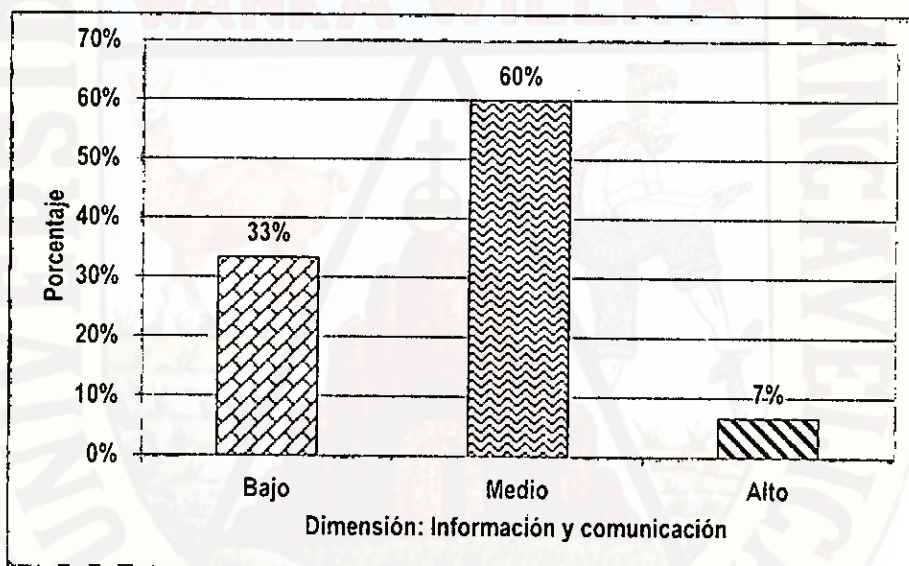


**Tabla 4.7** Resultado del Control interno, en su dimensión información y comunicación, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | f  | %   |
|----------------------------|----|-----|
| BAJO                       | 5  | 33  |
| MEDIO                      | 9  | 60  |
| ALTO                       | 1  | 7   |
| TOTAL                      | 15 | 100 |

Fuente: cuestionario aplicado

**Figura 4.5** Diagrama del Control interno, en su dimensión información y comunicación, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.7

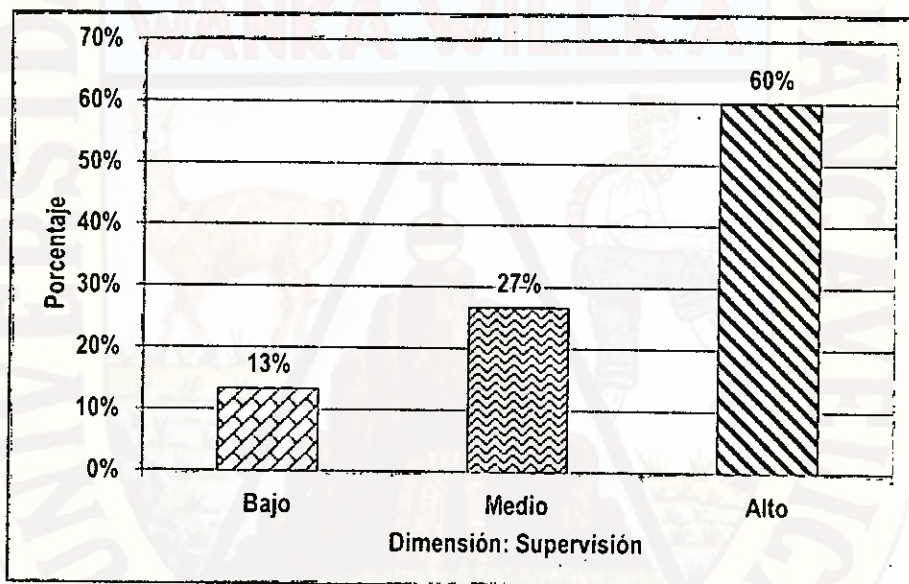
La Tabla 4.8 y el Figura 4.6 muestran los resultados de la percepción del nivel del *Control interno* en su dimensión *supervisión* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Se observa que el 13% (2) de los trabajadores consideran que el nivel es bajo, el 27% (4) de los servidores consideran que el nivel es medio y el 60% (9) de los trabajadores consideran que el nivel es alto. Estos resultados implican que prevalece la *Supervisión* de nivel alto.

**Tabla 4.8** Resultado del Control interno, en su dimensión supervisión, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | f         | %          |
|----------------------------|-----------|------------|
| BAJO                       | 2         | 13         |
| MEDIO                      | 4         | 27         |
| ALTO                       | 9         | 60         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>15</b> | <b>100</b> |

Fuente: cuestionario aplicado

**Figura 4.6** Diagrama del Control interno, en su dimensión supervisión, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.8

#### 4.1.2. RESULTADOS DE TOMA DE DECISIONES

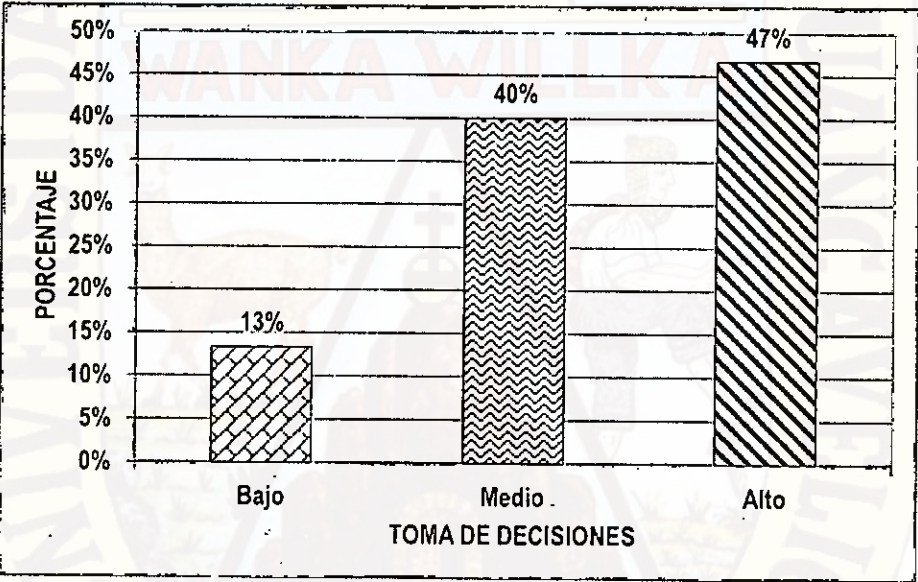
La Tabla 4.9 y el Figura 4.7 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica. Se observa que el 13% (2) de los trabajadores consideran que el nivel es bajo, el 40% (6) de los servidores consideran que el nivel es medio y el 47% (7) de los trabajadores consideran que el nivel es alto. Estos resultados implican que prevalece la *Toma de decisiones* de nivel alto.

**Tabla 4.9** Resultado de la Toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

| TOMA DE DECISIONES | f  | %   |
|--------------------|----|-----|
| BAJO               | 2  | 13  |
| MEDIO              | 6  | 40  |
| ALTO               | 7  | 47  |
| TOTAL              | 15 | 100 |

Fuente: cuestionario aplicado

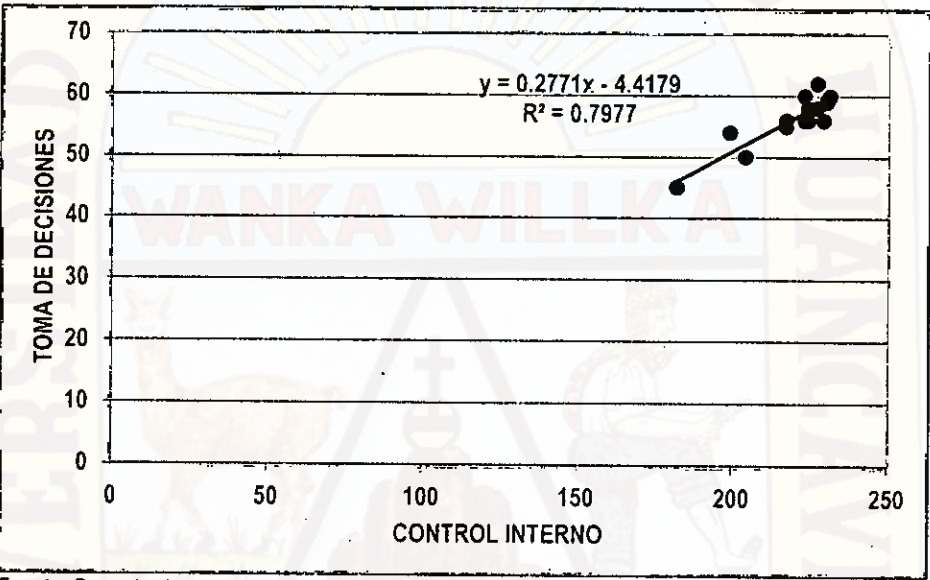
**Figura 4.7** Diagrama de la Toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Tabla 4.9

4.2. RESULTADOS DE RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA EN EL AÑO 2014

Figura 4.8 Diagrama de la relación del Control interno y la Toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Base de datos.

En el Figura 4.8 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de *Control interno* y *Toma de decisiones*, en donde se evidencia que los valores de *Control interno* y la *Toma de decisiones* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre el *Control interno* y *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

Para determinar la intensidad de la correlación entre las dos variables, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$



Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.

S<sub>x</sub>: Desviación estándar de la variable *Control interno*.

S<sub>y</sub>: Desviación estándar de la variable *Toma de decisiones*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

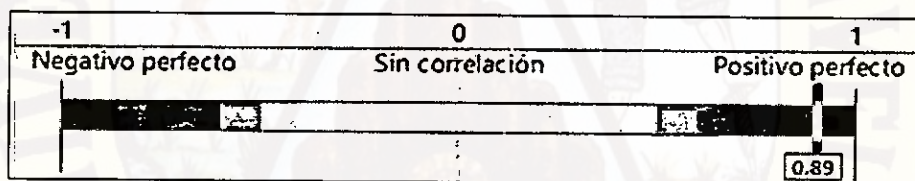
$$r = \frac{51.4857143}{13.6301487 \times 4.22915054}$$

$$r = 0.89316769 \approx 89.32\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 89.32% positiva.

En el Figura 4.9 se observa la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una alta correlación positiva entre las variables.

**Figura 4.9** Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



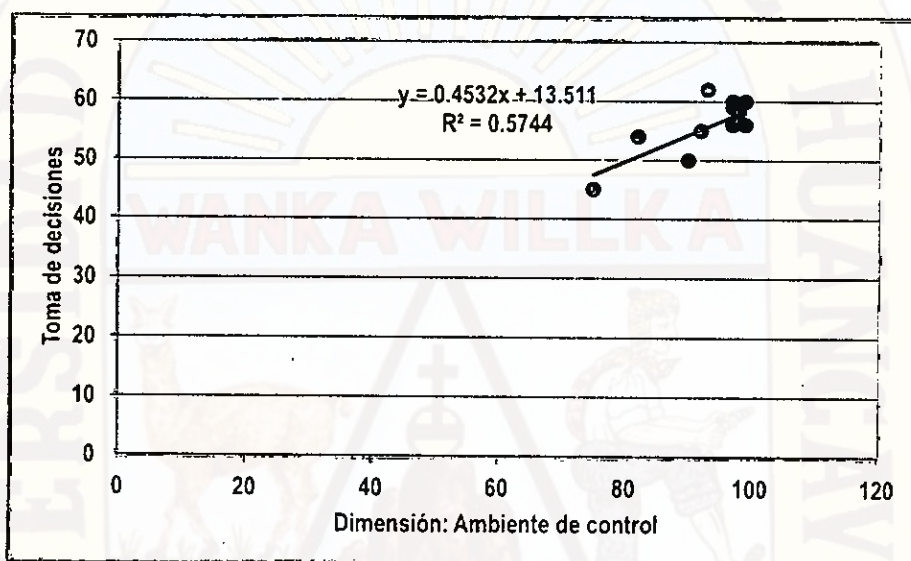
La correlación positiva ( $r = 0.89$ ) indica que cuando el *Control interno* aumenta, la *Toma de decisiones* también aumenta y viceversa.

Fuente: Software estadístico.

Conforme se puede apreciar en el diagrama de dispersión, Figura 4.8, podemos confirmar que la relación entre las variables es positiva, pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 89% y positiva.

#### 4.3. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN AMBIENTE DE CONTROL Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA EN EL PERIODO 2014

**Figura 4.10** Diagrama de la relación de la dimensión Ambiente de control y la Toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Base de datos.

En el Figura 4.10 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la dimensión *Ambiente de control* y *Toma de decisiones*, en donde se evidencia que los valores de *Ambiente de control* y *Toma de decisiones* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre el *Ambiente de control* y *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la dimensión *Ambiente de control* y la variable *Toma de decisiones*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.

S<sub>x</sub>: Desviación estándar de la dimensión *Ambiente de control*.

S<sub>y</sub>: Desviación estándar de la variable *Toma de decisiones*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{22.6714286}{7.07308783 \times 4.22915054}$$

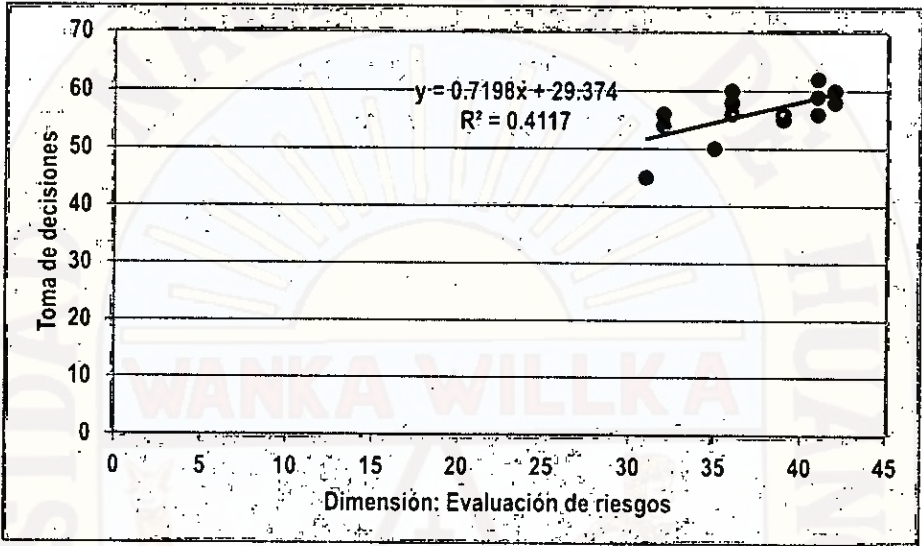
$$r = 0.75790835 \approx 75.79\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 75.79% positiva.

#### 4.4. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE RIESGOS Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA EN EL PERIODO 2014

En el Figura 4.11 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la dimensión *Evaluación de riesgos* y *Toma de decisiones*, en donde se evidencia que los valores de *Evaluación de riesgos* y *Toma de decisiones* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre el *Evaluación de riesgos* y *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

Figura 4.11 Diagrama de la relación de la dimensión Evaluación de riesgos y la Toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Base de datos.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la dimensión *Evaluación de riesgos* y la variable *Toma de decisiones*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación “r” de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.

S<sub>x</sub>: Desviación estándar de la dimensión *Evaluación de riesgos*.

S<sub>y</sub>: Desviación estándar de la variable *Toma de decisiones*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{10.2285714}{3.7695522 \times 4.22915054}$$



Para determinar la intensidad de la correlación entre la dimensión *Actividades de control* y la variable *Toma de decisiones*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación “r” de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.

S<sub>x</sub>: Desviación estándar de la dimensión *Actividades de control*.

S<sub>y</sub>: Desviación estándar de la variable *Toma de decisiones*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{6.47142857}{1.8847761 \times 4.22915054}$$

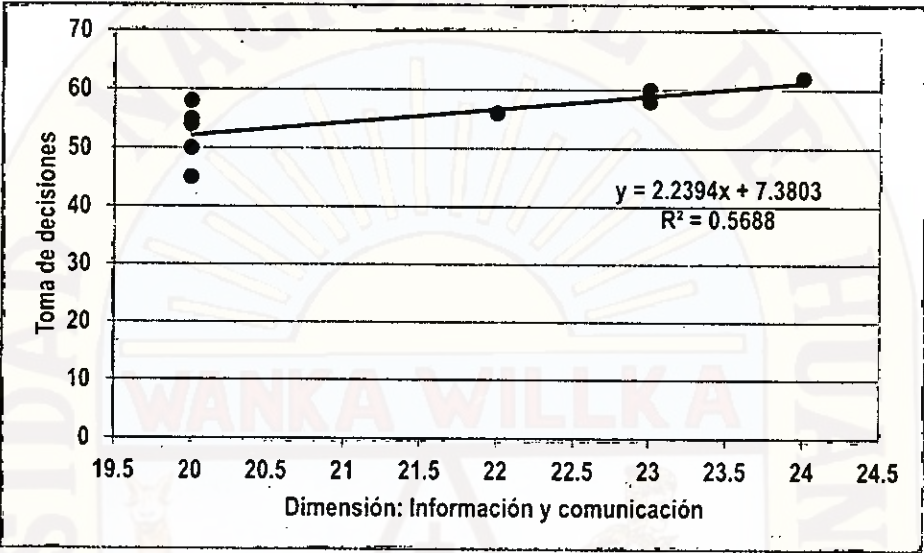
$$r = 0.81187142 \approx 81.19\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 81.19% positiva.

#### 4.6. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA EN EL PERIODO 2014

En el Figura 4.13 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la dimensión *Información y comunicación* y *Toma de decisiones*, en donde se evidencia que los valores de *Información y comunicación* y *Toma de decisiones* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre el *Información y comunicación* y *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

**Figura 4.13** Diagrama de la relación de la dimensión *Información y comunicación* y la *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Base de datos.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la dimensión *Información y comunicación* y la variable *Toma de decisiones*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación “r” de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

- Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.
- S<sub>x</sub>: Desviación estándar de la dimensión *Información y comunicación*.
- S<sub>y</sub>: Desviación estándar de la variable *Toma de decisiones*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

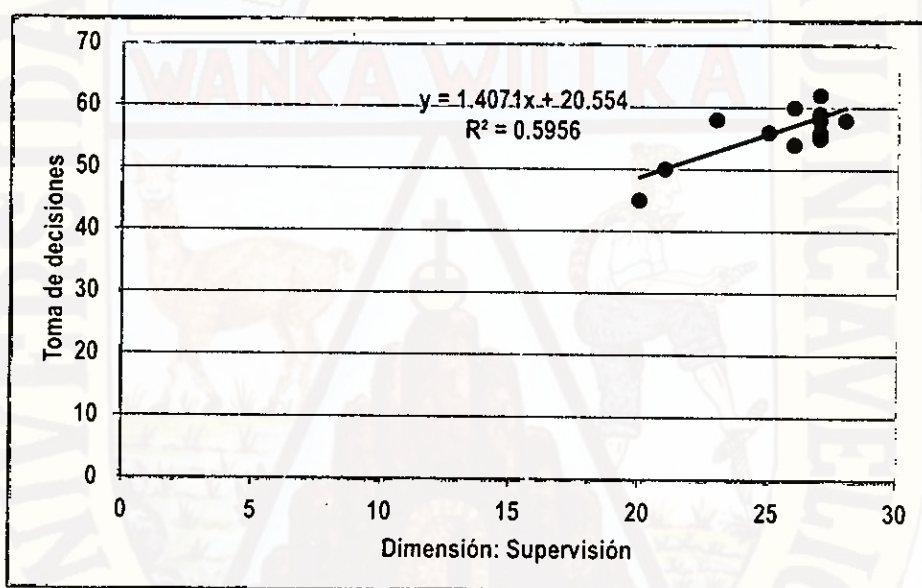
$$r = \frac{4.54285714}{1.42427927 \times 4.22915054}$$

$$r = 0.75419002 \approx 75.42\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 75.42% positiva.

#### 4.7. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN SUPERVISIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA EN EL PERIODO 2014.

**Figura 4.14** Diagrama de la relación de la dimensión Supervisión y la Toma de decisiones del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.



Fuente: Base de datos.

En el Figura 4.14 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la dimensión *Supervisión* y *Toma de decisiones*, en donde se evidencia que los valores de *Supervisión* y *Toma de decisiones* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre el *Supervisión* y *Toma de decisiones* del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica en el periodo 2014.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la dimensión *Supervisión* y la variable *Toma de decisiones*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.

S<sub>x</sub>: Desviación estándar de la dimensión *Supervisión*.

S<sub>y</sub>: Desviación estándar de la variable *Toma de decisiones*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{7.57142857}{2.31968799 \times 4.22915054}$$

$$r = 0.77178283 \approx 77.18\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 77.18% positiva.

#### 4.8. PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para la prueba de significancia estadística de la correlación, usamos el esquema propuesto por Karl Pearson.

Para determinar si existe una relación lineal estadísticamente significativa entre *Control interno* y *Toma de decisiones* (prueba de hipótesis) se utilizará la Prueba t para el cociente de correlación.



#### 4.8.1 SISTEMA DE HIPÓTESIS

##### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

No existe una relación positiva significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

$$\rho = 0$$

Siendo:

$\rho$  : Correlación poblacional.

##### Hipótesis Alterna ( $H_a$ )

Existe una relación positiva significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

$$\rho > 0$$

Siendo:

$\rho$  : Correlación poblacional.

#### 4.8.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ ) Y NIVEL DE CONFIANZA ( $\gamma$ )

$$\alpha = 0.05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

#### 4.8.3. ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria ( $x$ ) sigue una distribución "t" con 13 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 13 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7709, obtenido de la tabla correspondiente "Valores críticos de t".

#### 4.8.4. CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

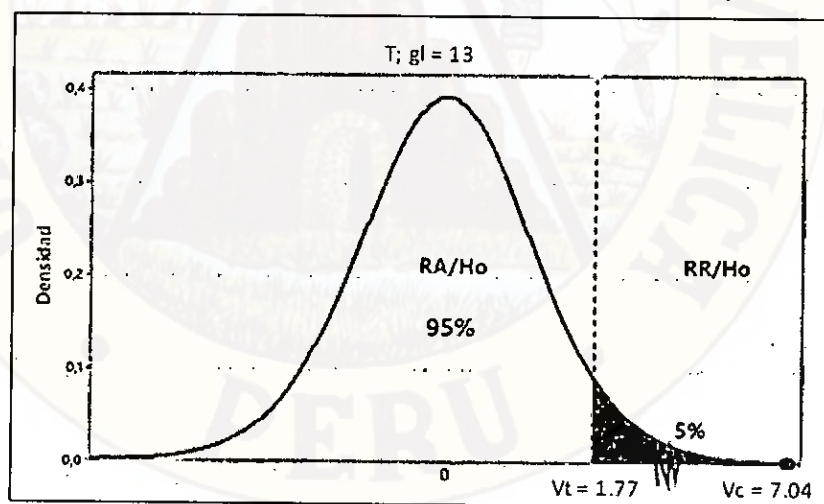
Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.89 \times \sqrt{\frac{15 - 2}{1 - 0.89^2}} = 7.037759766 \approx 7$$

#### 4.8.5. TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado (Vc) y el valor crítico o tabulado (Vt) ubicamos en el diagrama de la función "t", Figura 4.15

*Figura 4.15 Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis*



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.15, se observa que el valor calculado (Vc=7.04) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis

nula (RR/Ho). Asimismo se observa que  $V_c > V_t$  ( $7.04 > 1.77$ ), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

*Existe una relación positiva significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.*

#### 4.9. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

##### 4.9.1 PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

###### Hipótesis Nula (Ho)

No existe una relación positiva entre el ambiente de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

###### Hipótesis Alterna (Ha).

Existe una relación positiva entre el ambiente de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

###### NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ ) Y NIVEL DE CONFIANZA ( $\gamma$ )

$$\alpha = 0.05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 13 grados de libertad:

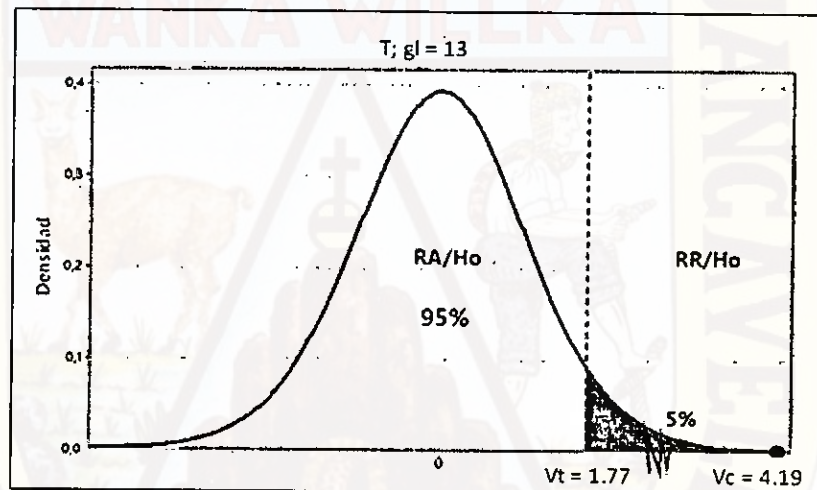
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 13 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7709, obtenido de la tabla correspondiente "Valores críticos de t".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.7579 \times \sqrt{\frac{15 - 2}{1 - 0.7579^2}} = 4.1887949899 \approx 4$$

Figura 4.16 Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.16, se observa que el valor calculado ( $Vc=4.19$ ) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula ( $RR/Ho$ ). Asimismo se observa que  $Vc > Vt$  ( $4.19 > 1.7709$ ), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

*Existe una relación positiva entre el ambiente de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.*



#### 4.9.2 PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

##### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

No existe una relación positiva entre la evaluación de riesgos y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

##### Hipótesis Alterna ( $H_a$ ).

Existe una relación positiva entre la evaluación de riesgos y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

##### NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ ) Y NIVEL DE CONFIANZA ( $\gamma$ )

$$\alpha = 0.05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria ( $x$ ) sigue una distribución "t" con 13 grados de libertad:

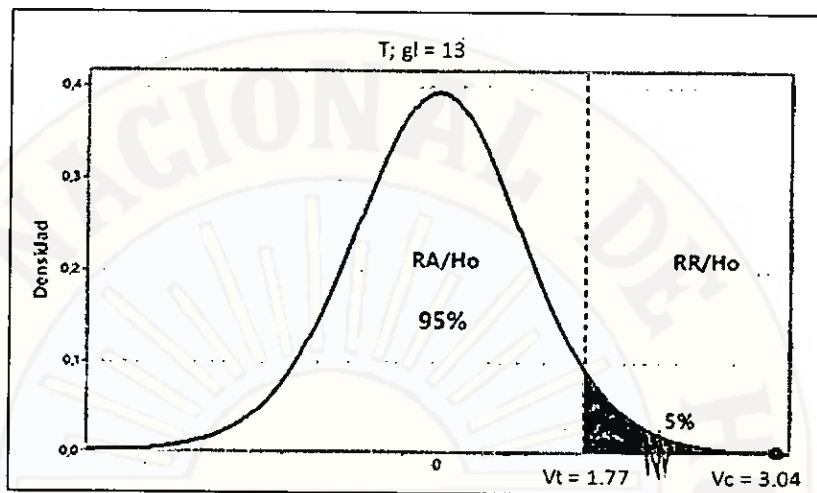
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado " $V_t$ " de la prueba para 13 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7709, obtenido de la tabla correspondiente "*Valores críticos de t*".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado " $V_c$ " de la "t" es:

$$t = V_c = 0.6416 \times \sqrt{\frac{15-2}{1-0.6416^2}} = 3.0159098745 \approx 3$$

**Figura 4.16** Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.16, se observa que el valor calculado ( $V_c=3.04$ ) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula ( $RR/H_0$ ). Asimismo se observa que  $V_c > V_t$  ( $3.04 > 1.7709$ ), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

*Existe una relación positiva entre la evaluación de riesgos y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.*

#### 4.9.3 PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

##### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

No existe una relación positiva entre las actividades de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

### Hipótesis Alterna (Ha).

Existe una relación positiva entre las actividades de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

### NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ ) Y NIVEL DE CONFIANZA ( $\gamma$ )

$$\alpha = 0.05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 13 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 13 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7709, obtenido de la tabla correspondiente "Valores críticos de t".

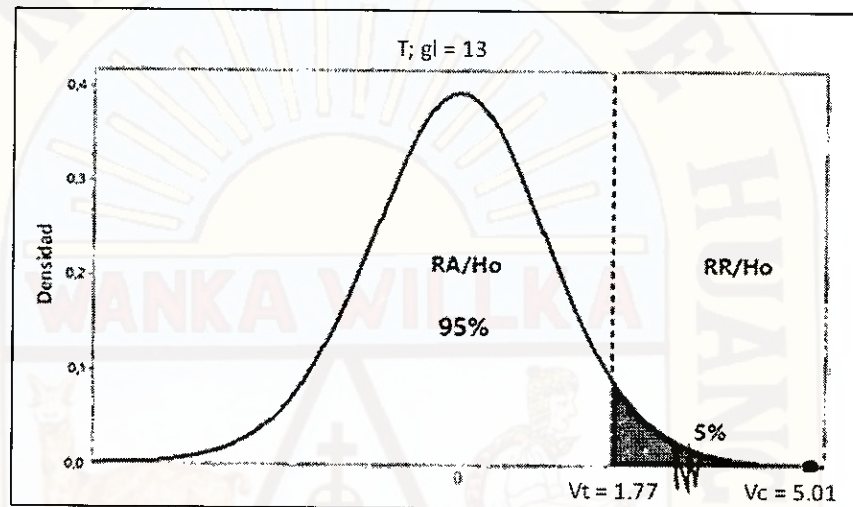
Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.8119 \times \sqrt{\frac{15-2}{1-0.8119^2}} = 5.0143276354 \approx 5$$

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.17, se observa que el valor calculado (Vc=5.01) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho). Asimismo se observa que  $Vc > Vt$  ( $5.01 > 1.7709$ ), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva entre las actividades de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

**Figura 4.17** Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis



Fuente: Generado con el Software Estadístico

#### 4.9.4 PRUEBA DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

##### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

No existe una relación positiva entre la información y comunicación y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

##### Hipótesis Alterna ( $H_a$ ).

Existe una relación positiva entre la información y comunicación y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.



### NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ ) Y NIVEL DE CONFIANZA ( $\gamma$ )

$$\alpha = 0.05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria ( $x$ ) sigue una distribución "t" con 13 grados de libertad:

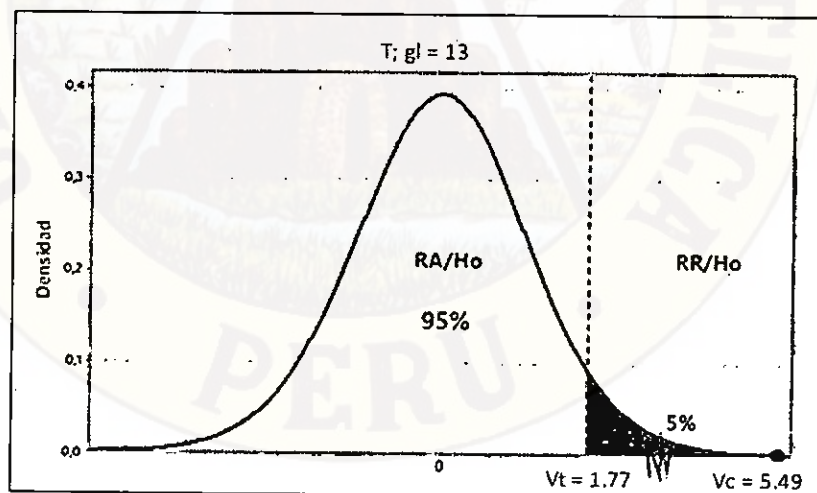
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 13 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7709, obtenido de la tabla correspondiente "Valores críticos de t".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.7542 \times \sqrt{\frac{15-2}{1-0.7542^2}} = 5.4859977605 \approx 5$$

**Figura 4.18** Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.18, se observa que el valor calculado ( $V_c=5.49$ ) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula ( $RR/H_0$ ). Asimismo se observa que  $V_c > V_t$  ( $5.49 > 1.7709$ ), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

*Existe una relación positiva entre la información y comunicación y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.*

#### 4.9.5 PRUEBA DE LA QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe una relación positiva entre la supervisión y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

##### **Hipótesis Alterna ( $H_a$ ).**

Existe una relación positiva entre la supervisión y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

##### **NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ ) Y NIVEL DE CONFIANZA ( $\gamma$ )**

$$\alpha = 0.05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria ( $x$ ) sigue una distribución "t" con 13 grados de libertad:

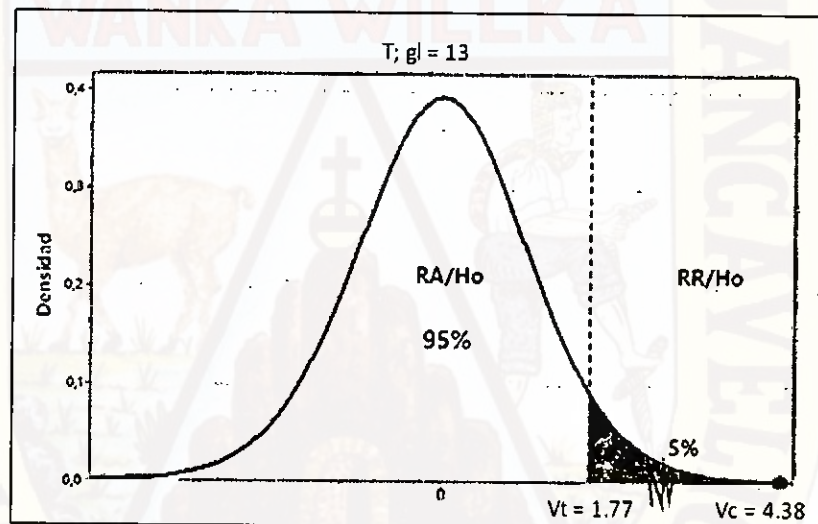
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 13 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7709, obtenido de la tabla correspondiente "Valores críticos de t".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.7718 \times \sqrt{\frac{15 - 2}{1 - 0.7718^2}} = 4.3763422823 \approx 4$$

**Figura 4.19** Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.19, se observa que el valor calculado ( $Vc=4.38$ ) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula ( $RR/Ho$ ). Asimismo se observa que  $Vc > Vt$  ( $4.38 > 1.7709$ ), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

*Existe una relación positiva entre la supervisión y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.*

#### 4.10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como podemos deducir resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación entre el *Control interno* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.

En cuanto a la validez de la relación general hallada para el *Control interno* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, es evidente que su validez es innata por la presencia de las siguientes características:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra ( $n = 15$ ) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación, en razón que se trata de una muestra censal, es decir se tomó a la población.
- **Datos atípicos.-** Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de dispersión no se identifica la presencia de casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas.
- **Normalidad.-** Debido a que el histograma de frecuencias tiene la forma normal, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.-** El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables. Dicho modelo de predicción es:

$$\text{Toma de decisiones} = -4.4179 + 0.2771 * \text{Control interno}$$

El coeficiente de determinación ajustado es de 79.77%, lo que significa que el 79.77% del comportamiento de la *Toma de decisiones* es explicada por el



comportamiento de *Control interno*. O que el modelo de regresión lineal explica hasta el 79.77% de la variación de una variable.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación positiva entre el *Control interno* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, la intensidad de la relación hallada es  $r=89\%$  que a decir de Córdova (2001) y la prueba de hipótesis resulta significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

La relaciones obtenidas para el cumplimiento de los objetivos específicos, nos muestran que la relación entre el *Ambiente de control* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica es de 75.79%, mientras que la relación entre el *Evaluación de riesgos* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica es de 64.16%, la relación entre las *Actividades de control* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica es de 81.19%, la relación entre la *Información y comunicación* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica es de 75.42%. Finalmente la relación entre la *Supervisión* y la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica es de 77.18%.

## CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que el *Control interno* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=89.32\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Asimismo se ha determinado en la variable control interno prevalece el nivel alto (80% de los casos) y en la variable toma de decisiones prevalece el nivel alto (47% de los casos).
2. Se ha determinado que el *Ambiente de control* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=75.79\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al *Ambiente de control* prevalece el nivel alto (73% de los casos).
3. Se ha determinado que el *Evaluación de riesgos* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=64.16\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al *Evaluación de riesgos* prevalece el nivel alto (47% de los casos).
4. Se ha determinado que las *Actividades de control* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=81.19\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al *Actividades de control* prevalece el nivel alto (53% de los casos).
5. Se ha determinado que la *Información y comunicación* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=75.42\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha

determinado que en lo referente al *Información y comunicación* prevalece el nivel medio (60% de los casos).

6. Se ha determinado que la *Supervisión* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Toma de decisiones* en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=77.18\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en lo referente al *Supervisión* prevalece el nivel alto (60% de los casos).

## SUGERENCIAS

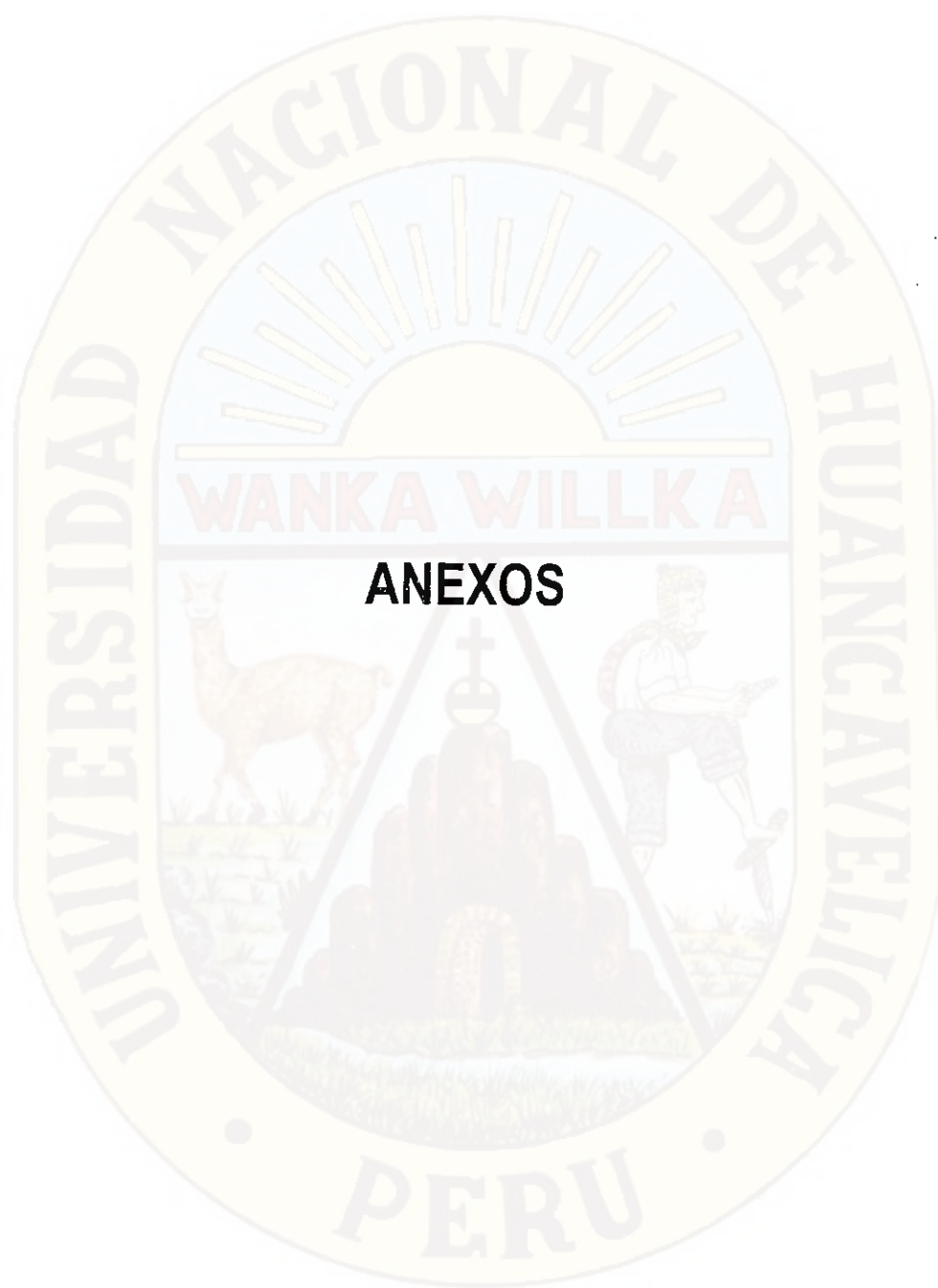
1. Se recomienda a los miembros del Consejo Regional aprobar la implementación el sistema de control interno en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica a fin de mejorar significativamente el proceso de toma de decisiones.
2. Se recomienda fortalecer los conocimientos y habilidades de los servidores del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica a fin de fortalecer el componente de *ambiente de control* como parte del sistema de control interno.
3. A los miembros de la alta dirección del Gobierno Regional, se recomienda, implementar un programa de fortalecimiento de capacidades de evaluación de riesgos orientadas a mejorar el sistema del control interno.
4. A los miembros de la alta dirección del Gobierno Regional, se recomienda, implementar políticas, sistemas y procedimientos orientados a fortalecer las acciones de control como parte del sistema de control interno.
5. Se recomienda a los directivos del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica a rediseñar los sistemas de información con la finalidad de producir informes sobre la gestión, sobre la situación financiera y el cumplimiento de las normas.
6. Los miembros de alta dirección y directivos del Gobierno Regional de Huancavelica deben implementar un programa de observación y/o medición de los resultados de la gestión a fin de lograr la mejora continua.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALMONACID ALVITRES, B., & RIVERA CASAVILCA, R. (2011). *El Control Interno como medio de influencia en la Toma de Desiciones del Instituto de Educacion Superior Tecnologico Publico Huancavelica en año 2011*. TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE CONTADOR PUBLICO, INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PUBLICO HUANCAMELICA, HUANCAMELICA, HUANCAMELICA.
- AMAYA, J. A. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogota: ECOE Ediciones.
- AUGUSTO., B. T. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. EDIT, NOMOS S.A. 2000, P. 159.
- AYUQUE CONDORI, F. y. (2010). *"Procesos de control interno en la ejecución presupuestal del seguro social Essalud de Lircay Provincia de Angaraes – Huancavelica"*. HUANCAMELICA.
- B., S. A. (2013). *Auditoria del Control Interno*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Bunge, M. (1995). *La ciencia, su metodo y su filosofia*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.
- C., T. B. (1992). *Metodología de la investigación científica*. Lima: 1ra edic. Edit. San Marcos.
- CARRASCO DIAZ, S. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2014). *Marco conceptual de control interno*. Lima: Cooperación Alemana Implementada por GTZ.
- COTANDA, F. L. (1998). *Manual de Administracion y Gestion Sanitaria*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- COVEY, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- DAFT, R. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Banderbilt University: Ediciones Paraninfo.
- DÍAZ, W. O. (2007). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa*. Guatemala.
- ENDARA MUÑOZ, G. (2005). *Toma de desiciones en el iirsa*. trabajo de investigacion, facultad latinoamericana de ciencias, Quito.
- ESCOBAR TAPE, E. y. (2009). *"El control interno en la Municipalidad de Anchonga"*. Huancavelica.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, R. (2007). *Administracion o Gestion de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ESTUPIÑÁN. GAITAN, R. (2007). *Control interno y fraudes, Análisis de informe COSO I, II y III*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- GARCIA, G. O. (2011). *informacion Contable y Toma De Desiciones de las Micro y Pequeñas empresas de la localidad de Huancavelica, Periodo 2011*. TESIS PARA OPTENER EL GRADO DE CONTADOR PÚBLICO, INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PÚBLICO HUANCAMELICA, HUANCAMELICA, HUANCAMELICA.
- Hemeryth Charpentier, F. y. (2013). *"Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de*. Trujillo.
- HERNADEZ SAMPIERI, R. (2010). *Metodologia de la investigacion*.
- HNOS, L. N. (2007). *Como elaborar el proyecto de investigacion científica*. lima.
- IVENCEVICH, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Toma de decisiones en gestión y calidad y competitividad*. Mexico: Mosby – Doyma.
- JOSE, G. C. (1997). *Proceso de la Investigacion Cientifica*. Lima - Perú: FAKIR Editores.
- MANTILLA, A. (2007). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.

- MARIO, V. B., & VERGARA SILVA, O. (2002). *200 Temas de auditoria moderna*. Lima: 1era Edicion.
- MELENDEZ, W. (2011). *Técnicas de Investigación Cuantitativa*. Lima: CREA.
- MOLINA, N. C. (2009). *Toma de desiciones en la ratificacion de la convencion internacional sobre la proteccion de los derechos de todos los trabajadores migratorios y sus familiares en ecuador*. Trabajo de Investigacion, Ecuador, Quito.
- OSCAR LÓPEZ CARVAJAL, J. A. (2015). *Control Organizacional: una mirada comparativa con el mundo*. Chile.
- PERDOMO MORENO, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. Mexico: Internacional Thomson Editores.
- REPUBLICA, L. C. (2014). *Marco conceptual de control interno*. Peru: Cooperación Alemana Implementada por GIZ.
- ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI, C. F. (1998). *Metodologia de la Inveztigacion*. Mexico: McGraw-Hill- Interamericana.
- ROBLES VASQUEZ, F. E. (2014). *Aplicacion de la nic 27 presentacion de estados financieros consolidados y separados y su insidencia en la toma de desiciones gerenciales de las empresas del sector automotriz del distrito de trujillo*. Tesis para optar el grado de Contador Publico, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Trujillo.
- RODRIGUEZ CEPEDA, B. P. (s.f.). *Metodologia Jurídica*. Oxford.
- ROJAS, G. A. (2009). *La contabilidad gubernamental para la toma de decisiones en el proceso presupuestario como herramienta de gestión de los gobiernos locales*. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Lima, Lima.
- SANCHEZ CARLES, H. (1998). *Metodología y Diseño en la Investigación*. Lima- Peru: Edit. Mantaro.
- Sergio, C. D. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. Lima - Perú: Editorial San Marcos.
- SOLIS ESPINOZA, A. (1991). *Metodología de la Investigación Jurídico Social*. Lima: PRINCELINESS EIRL.
- VILLAVICENCIO, J. M. (2011). *"Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía datugourmet cia. Ltda."*. Quito.
- ZARPAN, D. (2013). *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca-2012*. Chiclayo.
- ZELAYARAN DURAND, M. (2002). *Metodología de Investigación Jurídica*. Lima: 2da Edic. Edit. Jurídicas.



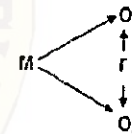
## ANEXOS



# MATRIZ DE CONSISTENCIA

## "EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA PERIODO 2014"

| PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | HIPÓTESIS GENERAL Y SECUNDARIAS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | VARIABLES Y DIMENSIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | METODOLOGÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROBLEMA GENERAL:</b><br>¿De qué manera se relaciona el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>OBJETIVO GENERAL:</b><br>Determinar la relación que existe entre el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>HIPÓTESIS GENERAL:</b><br>Existe una relación positiva significativa entre el control interno y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>VARIABLE 1 (X)</b><br><b>CONTROL INTERNO</b><br><b>DIMENSIONES:</b><br>• Ambiente de control<br>• Evaluación de riesgos<br>• Actividades de control                                                                                                                                                                                                                            | <b>TIPO:</b><br>Aplicada<br><b>NIVEL:</b><br>Correlacional<br><b>MÉTODOS:</b><br>- General: Científico<br>- Específico: Descriptivo<br><b>DISEÑO:</b><br>General:<br>No experimental<br>Transversal<br>Descriptivo-<br>Correlacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>PROBLEMAS ESPECÍFICO:</b><br>1. ¿De qué manera se relaciona el ambiente de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?<br>2. ¿De qué manera se relaciona la evaluación de riesgos con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?<br>3. ¿De qué manera se relaciona las actividades de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?<br>4. ¿De qué manera se relaciona la información y comunicación con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014?<br>5. ¿De qué manera se relaciona la supervisión con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica Periodo 2014? | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICO:</b><br>1. Determinar la relación que existe entre el ambiente de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.<br>2. Determinar la relación que existe entre la evaluación de riesgos con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.<br>3. Determinar la relación que existe entre las actividades de control con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.<br>4. Determinar la relación que existe entre la información y comunicación con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014.<br>5. Determinar la relación que existe entre la supervisión con la toma de decisiones de los trabajadores en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2014. | <b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b><br>1. Existe una relación positiva entre el ambiente de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.<br>2. Existe una relación positiva entre la evaluación de riesgos y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.<br>3. Existe una relación positiva entre las actividades de control y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.<br>4. Existe una relación positiva entre la información y comunicación y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014.<br>5. Existe una relación positiva entre la supervisión y la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014. | <b>VARIABLE 2 (Y):</b><br><b>TOMA DE DECISIONES</b><br><b>DIMENSIONES:</b><br>• Definición y diagnóstico del problema<br>• Establecimiento de metas.<br>• Búsqueda de soluciones alternativas.<br>• Comparación y evaluación de soluciones alternativas<br>• Selección entre soluciones alternativas.<br>• Implementación de la solución seleccionada.<br>• Seguimiento y control | <b>ÁMBITO DE ESTUDIO:</b><br>El presente estudio se aplicara en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica de la Región, Provincia de Huancavelica.<br><b>POBLACIÓN:</b><br>La población del presente trabajo de investigación está constituida por 15 trabajadores, del Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica.<br><b>MUESTRA:</b><br>Muestra censal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b><br>• Técnica de fichaje<br>• Técnica de encuesta<br><b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b><br>• Fichas<br>• Cuestionario<br><b>PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b><br>Se recogerá la información de acuerdo a las actividades programadas. Para recopilar la información se procederá a construir los instrumentos de medición. El cuestionario.<br><b>TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:</b><br>Utilizaremos la codificación, tabulación y técnicas estadísticas para luego procesar en SPSS20 y Microsoft Office- Microsoft Excel 2010, realizar el análisis e interpretación, prueba de y comparación, discusión, conclusiones y recomendaciones. |







# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 28265)

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



#### EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA PERÚ 2014

#### CUESTIONARIO

Estimado señor(a), estamos realizando una investigación científica, cuyo objetivo es determinar la relación que existe el control interno con la toma de decisiones en el Almacén Central del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2014, por lo que recurrimos a su persona a fin de conocer su opinión referente a estas variables.

Garantizamos la confidencialidad de sus respuestas y serán utilizadas sólo con fines de académicos.

**INSTRUCCIÓN:** Para el desarrollo de la presente encuesta marque con una 'X' la opción que más se acerque o se adapte mejor a su persona. No existen respuestas buenas ni malas. Todas las respuestas son válidas.

| INFORMACION GENERAL                  |                                         |                                                 |  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|--|
| a. ¿Cuál es su grado de instrucción? | Secundaria <input type="checkbox"/>     | Superior técnica <input type="checkbox"/>       |  |
|                                      | Técnico <input type="checkbox"/>        | Superior universitario <input type="checkbox"/> |  |
| b. ¿Cuál es su condición laboral?    | Empleado <input type="checkbox"/>       | Contratado <input type="checkbox"/>             |  |
| c. ¿Cuál es su régimen laboral?      | D. Leg. N° 276 <input type="checkbox"/> | D. Leg. N° 1057 - CAS <input type="checkbox"/>  |  |
|                                      | D. Leg. N° 726 <input type="checkbox"/> | Servicios por terceros <input type="checkbox"/> |  |

Para la variable CONTROL INTERNO utilice la siguiente escala de LECERT.

|                |               |          |            |                |
|----------------|---------------|----------|------------|----------------|
| Muy de acuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 1              | 2             | 3        | 4          | 5              |

| N° | AMBIENTE DE CONTROL                                    |                                                                                                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Integridad y valores éticos                            | La alta dirección ha demostrado interés por la ética, generando la elaboración del Código de Ética para guiar el comportamiento de todos los servidores públicos de la entidad.                        |   |   |   |   |   |
| 2  |                                                        | El Código de Ética ha sido difundido a todos los servidores públicos de la entidad procurando su entendimiento y aplicación.                                                                           |   |   |   |   |   |
| 3  |                                                        | La entidad toma decisiones sobre los deseos de comportamiento ético preferidos.                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 4  | Adaptación Estratégica                                 | La entidad ha elaborado y aprobado oportunamente el Plan Estratégico Institucional (PEI).                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 5  |                                                        | El PEI una vez aprobado por disposición legal pertinente, ha sido difundido a todas las áreas y unidades de la entidad.                                                                                |   |   |   |   |   |
| 6  |                                                        | La entidad ha establecido un proceso de seguimiento y evaluación periódica del PEI y del POI para su aplicación efectiva.                                                                              |   |   |   |   |   |
| 7  | Sistema Organizativo                                   | La entidad ha elaborado o actualizado sus Reglamentos Específicos y documentos de gestión para los Sistemas de Administración y Control considerando las Normas Básicas vigentes.                      |   |   |   |   |   |
| 8  |                                                        | La entidad ha difundido oportunamente al interior de la entidad los instrumentos de gestión aprobados a efecto de su aplicación efectiva.                                                              |   |   |   |   |   |
| 9  | Alineamiento de prioridades y prioridades de actuación | La entidad ha elaborado, aprobado y difundido oportunamente la POI correspondiente a cada función.                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 10 |                                                        | La entidad ha difundido oportunamente las POI de los servicios públicos dependiendo los niveles que son coherentes con los objetivos incluidos en el POI de las unidades en las cuales se desarrollan. |   |   |   |   |   |

| Nº | Contenido                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11 | El ciclo general de la gestión pública se divide en tres etapas: la planificación, la ejecución y la evaluación. La planificación es la etapa inicial y más importante, ya que determina el rumbo de la gestión. La ejecución es la etapa central, donde se materializan las decisiones. La evaluación es la etapa final, que permite medir el impacto de las acciones y hacer ajustes. |   |   |   |   |   |
| 12 | La gestión pública se caracteriza por ser un proceso continuo y dinámico, que requiere la participación activa de todos los actores involucrados. La transparencia y la rendición de cuentas son principios fundamentales que garantizan la confianza ciudadana.                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 13 | El rol del funcionario público es esencial para el buen gobierno. Debe actuar con integridad, eficiencia y compromiso, siempre poniendo al servicio de la comunidad. La capacitación constante es necesaria para enfrentar los desafíos de la gestión moderna.                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 14 | La gestión pública debe estar basada en la evidencia y los datos. El uso de tecnologías de la información permite optimizar los procesos y mejorar la toma de decisiones. La innovación es clave para desarrollar soluciones efectivas.                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 15 | La gestión pública debe ser inclusiva y equitativa, garantizando que todos los ciudadanos tengan acceso a los servicios y oportunidades. La atención a las necesidades de los grupos vulnerables es una prioridad.                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| 16 | La gestión pública debe ser transparente y accesible. La información debe ser clara y fácil de entender para los ciudadanos. La participación ciudadana es fundamental para mejorar la calidad de la gestión.                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 17 | La gestión pública debe ser eficiente y efectiva. El uso de recursos debe ser optimizado para maximizar el impacto de las acciones. La evaluación de resultados es esencial para medir el progreso.                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 18 | La gestión pública debe ser resiliente y adaptable. Debe ser capaz de responder a los cambios y desafíos que surgen. La flexibilidad es clave para mantener la efectividad de la gestión.                                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 19 | La gestión pública debe ser ética y responsable. Los funcionarios deben actuar con integridad y seguir los principios de la gestión pública. La rendición de cuentas es una obligación.                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 20 | La gestión pública debe ser proactiva y preventiva. Debe anticiparse a los problemas y tomar medidas para evitarlos. La planificación estratégica es fundamental.                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 21 | La gestión pública debe ser colaborativa y participativa. Debe involucrar a todos los actores de la sociedad. La cooperación es clave para lograr los objetivos de la gestión.                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 22 | La gestión pública debe ser innovadora y creativa. Debe buscar nuevas formas de mejorar los servicios y procesos. La innovación es esencial para el progreso.                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 23 | La gestión pública debe ser sostenible y responsable. Debe tomar en cuenta el impacto ambiental y social de las acciones. La sostenibilidad es un objetivo clave.                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 24 | La gestión pública debe ser transparente y accesible. La información debe ser clara y fácil de entender para los ciudadanos. La participación ciudadana es fundamental para mejorar la calidad de la gestión.                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 25 | La gestión pública debe ser eficiente y efectiva. El uso de recursos debe ser optimizado para maximizar el impacto de las acciones. La evaluación de resultados es esencial para medir el progreso.                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 26 | La gestión pública debe ser resiliente y adaptable. Debe ser capaz de responder a los cambios y desafíos que surgen. La flexibilidad es clave para mantener la efectividad de la gestión.                                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 27 | La gestión pública debe ser ética y responsable. Los funcionarios deben actuar con integridad y seguir los principios de la gestión pública. La rendición de cuentas es una obligación.                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 28 | La gestión pública debe ser proactiva y preventiva. Debe anticiparse a los problemas y tomar medidas para evitarlos. La planificación estratégica es fundamental.                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 29 | La gestión pública debe ser colaborativa y participativa. Debe involucrar a todos los actores de la sociedad. La cooperación es clave para lograr los objetivos de la gestión.                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 30 | La gestión pública debe ser innovadora y creativa. Debe buscar nuevas formas de mejorar los servicios y procesos. La innovación es esencial para el progreso.                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 31 | La gestión pública debe ser sostenible y responsable. Debe tomar en cuenta el impacto ambiental y social de las acciones. La sostenibilidad es un objetivo clave.                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 32 | La gestión pública debe ser transparente y accesible. La información debe ser clara y fácil de entender para los ciudadanos. La participación ciudadana es fundamental para mejorar la calidad de la gestión.                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 33 | La gestión pública debe ser eficiente y efectiva. El uso de recursos debe ser optimizado para maximizar el impacto de las acciones. La evaluación de resultados es esencial para medir el progreso.                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |



| Nº | ACTIVIDADES DE CONTROL                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 34 | Cuidado de la calidad del trabajo                             | Las actividades de control son preventivas, no punitivas, también existen actividades de control correctivas para asegurar que se aplican las acciones correctivas y poder mitigar impactos negativos.                                                                |   |   |   |   |   |
| 35 |                                                               | La entidad procura un balance adecuado entre sus actividades de control preventivas considerando que las mismas intentan que los riesgos identificados no se materialicen, en cambio, las segundas implican la posibilidad de detectar las deficiencias manifestadas. |   |   |   |   |   |
| 36 |                                                               | La respuesta al riesgo y las actividades de control satisfacen los objetivos críticos de control de organización, integridad, exactitud, oportunidad y seguridad.                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 37 | Evaluación de la Calidad del Control, Oportunidad y Seguridad | Las actividades de control están formalizadas e incluidas en el manual de procedimientos que forman parte de los instrumentos organizacionales exigidos por las normas técnicas de los sistemas de administración y control vigentes.                                 |   |   |   |   |   |
| 38 |                                                               | La dirección utiliza indicadores de rendimiento para detectar resultados inesperados o tendencias futuras e intentos de identificar objetivos con baja probabilidad de ser logrados y tomar las acciones correctivas que se consideren pertinentes.                   |   |   |   |   |   |
| 39 |                                                               | La respuesta al riesgo y las actividades de control satisfacen los objetivos críticos de control de organización, integridad, exactitud, oportunidad y seguridad.                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 40 | Integridad de la información                                  | Las actividades de control son preventivas, no punitivas, también existen actividades de control correctivas para asegurar que se aplican las acciones correctivas y poder mitigar impactos negativos.                                                                |   |   |   |   |   |
| 41 |                                                               | Al aplicar actividades de control sobre la información financiera se procura asegurar adecuadamente la emisión de información financiera confiable, que al mismo tiempo, se logre cumplir con las exigencias establecidas en las leyes y normas vigentes.             |   |   |   |   |   |
| 42 |                                                               | La aplicación de controles sobre las operaciones en términos de estado y eficiencia de los operadores asegura el logro cumplimiento de leyes y normas vigentes.                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| Nº | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Gestión de la información                                     | La información cubre las necesidades básicas de los servicios públicos para conocer principalmente sus funciones, responsabilidades, resultados esperados, normas a cumplir y procedimientos a desarrollar.                                                           |   |   |   |   |   |
| 44 |                                                               | La información cubre las necesidades de los responsables y de la dirección para efectuar e implementar sobre el desarrollo de las tareas y la supervisión del proceso de gestión, los resultados y los riesgos relacionados.                                          |   |   |   |   |   |
| 45 |                                                               | La información permite el conocimiento de los cambios del entorno procurando tomar decisiones oportunas en beneficio de los objetivos institucionalizados.                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 46 | Gestión de la comunicación                                    | La comunicación interna dispone de canales y medios adecuados para comunicar a los niveles inferiores la información necesaria que les permita llevar a cabo sus actividades.                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 47 |                                                               | La comunicación externa dispone de canales y medios que faciliten la recepción de la información necesaria del entorno de la entidad.                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| Nº | SUPERVISIÓN                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Supervisión Continua                                          | La supervisión continua del control interno está incluída en los procedimientos administrativos y operativos que forman parte de los instrumentos organizacionales exigidos por las normas técnicas de los sistemas de administración y control vigentes.             |   |   |   |   |   |
| 49 |                                                               | La supervisión continua constituye una actividad recurrente que permite identificar deficiencias en la aplicación de controles.                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 50 |                                                               | La unidad de control interno es parte de la supervisión continua a pesar de que sus actividades no son punitivas, usando el objeto, alcance y naturaleza de las auditorías.                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 51 | Supervisión Puntual                                           | La supervisión puntual sobre la eficacia del control interno es realizada por la Unidad de control interno, actividad que está incluída en su PDI.                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 52 |                                                               | Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que entrañan, la complejidad y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.                                       |   |   |   |   |   |
| 53 |                                                               | Los cambios sujetos a supervisión están documentados. A efectos de la eficacia del control interno es necesario que el control exista y se aplique.                                                                                                                   |   |   |   |   |   |

Para la variable TOMA DE DECISIONES utilice la siguiente escala de LIKERT.

|                |               |          |            |                |
|----------------|---------------|----------|------------|----------------|
| Muy de acuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 1              | 2             | 3        | 4          | 5              |

| Nº | DEFINICIÓN Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Los servidores públicos del gobierno regional identifican y monitorean las causas (o factores) relacionadas a los problemas del entorno urbano adecuadamente.         |   |   |   |   |   |
| 2  | Los servidores públicos del gobierno regional identifican y monitorean las causas (o factores) relacionadas a los problemas del entorno urbano adecuadamente.         |   |   |   |   |   |
| 3  | Los trabajadores del gobierno regional evalúan y determinan las causas o factores del problema adecuadamente.                                                         |   |   |   |   |   |
| 4  | La determinación de las causas de los problemas, por los servidores del gobierno regional, siempre se vincula con el planteamiento de soluciones al problema.         |   |   |   |   |   |
| Nº | ESTABLECIMIENTO DE METAS                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | En el proceso de solución de los problemas, los investigadores del gobierno regional, siempre establecen metas cualitativas de solución al problema.                  |   |   |   |   |   |
| 6  | En el proceso de solución de los problemas, los investigadores del gobierno regional, siempre establecen metas cuantitativas de solución al problema.                 |   |   |   |   |   |
| 7  | En el proceso de solución de los problemas, los investigadores del gobierno regional, siempre establecen plazos para el logro de sus metas establecidas.              |   |   |   |   |   |
| Nº | BÚSQUEDA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Los investigadores del gobierno regional, al solucionar los problemas, buscan medios o alternativas de solución orientados al logro de su meta.                       |   |   |   |   |   |
| 9  | Los investigadores del gobierno regional, al solucionar los problemas, buscan medios o alternativas adecuadas o idóneas de solución orientados al logro de las metas. |   |   |   |   |   |
| Nº | COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Los investigadores del gobierno regional, una vez encontradas las alternativas de solución, comparan adecuadamente estas alternativas.                                |   |   |   |   |   |
| 11 | Los investigadores del gobierno regional, una vez encontradas las alternativas de solución, evalúan adecuadamente estas alternativas.                                 |   |   |   |   |   |
| Nº | SELECCIÓN ENTRE SOLUCIONES ALTERNATIVAS                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Los investigadores del gobierno regional, una vez encontradas las alternativas de solución, eligen adecuadamente una alternativa.                                     |   |   |   |   |   |
| Nº | IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN SELECCIONADA                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Los investigadores del gobierno regional, una vez elegida la alternativa de solución, implementan adecuadamente una alternativa.                                      |   |   |   |   |   |
| Nº | SEGUIMIENTO Y CONTROL                                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Los investigadores del gobierno regional, una vez implementada la alternativa de solución elegida, evalúan siempre sus resultados en función a las metas planteadas.  |   |   |   |   |   |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN |



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**"EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES DEL ALMACÉN CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCABELICA PERIODO 2014"**

| VARIABLE                         | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DIMENSIONES         | INDICADORES                                            | ITEMS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V1 (X)<br><b>CONTROL INTERNO</b> | Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas | Ambiente de control | • Integridad y Valores Éticos                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>La alta dirección ha demostrado interés por la ética, incentivando la elaboración del Código de Ética para guiar el comportamiento de todos los servidores públicos de la entidad.</li> <li>El Código de Ética ha sido difundido a todos los servidores públicos de la entidad procurando su entendimiento y aplicación.</li> <li>La entidad toma decisiones sobre los desvíos al comportamiento ético pretendido.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | • Administración Estratégica                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad ha elaborado y aprobado oportunamente el Plan Estratégico Institucional (PEI)</li> <li>El PEI una vez aprobado por disposición legal pertinente, ha sido difundido a todas las áreas y unidades de la entidad.</li> <li>La entidad ha establecido un proceso de seguimiento y evaluación periódica del PEI para su aplicación efectiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | • Sistema Organizativo                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad ha elaborado o actualizado sus Reglamentos Específicos y documentos de gestión para los Sistemas de Administración y Control considerando las Normas Básicas vigentes.</li> <li>La entidad ha difundido oportunamente al interior de la entidad los instrumentos de gestión aprobados a efectos de su aplicación efectiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | • Asignación de Responsabilidad y Niveles de Autoridad | <ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad ha elaborado, aprobado y difundido oportunamente la POI correspondiente a cada funcionario.</li> <li>La entidad ha difundido oportunamente las POI de los servidores públicos dependientes los mismos que son consistentes con los objetivos incluidos en el POI de las unidades en las cuales se desempeñan.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | • Filosofía de la Dirección                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>El estilo gerencial de la máxima autoridad ejecutiva presenta un énfasis en el cumplimiento de objetivos, el respeto a las normas y leyes vigentes, la emisión de información financiera oportuna, transparente y confiable.</li> <li>La máxima autoridad ejecutiva de la entidad propicia la conformación de los comités para analizar e informar en forma oportuna sobre el avance de los objetivos de gestión y problemas significativos para la toma de decisiones.</li> <li>La máxima autoridad ejecutiva supervisa la información sobre los desvíos en el cumplimiento de objetivos, los riesgos identificados y analizados; como también la aplicación de las decisiones inherentes a su administración o tratamiento.</li> </ul> |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | • Competencia del Personal                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad evalúa la consistencia entre el perfil de cada puesto con la capacidad de los postulantes en función a la POI del puesto requerido.</li> <li>La entidad ha elaborado en programa de evaluación del desempeño considerando objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación; como también, instrumentos, formatos a emplear y plazos.</li> <li>La entidad ha programado la capacitación considerando la detección de necesidades y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.</li> </ul>                                             |

|                        |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de riesgos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Administración de Personal</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad ha establecido formalmente las políticas relacionadas con la administración del personal destacando la importancia del comportamiento ético y la consideración del recurso humano como principal factor de desarrollo de una entidad.</li> <li>• Las políticas de administración de personal han sido difundidas para su conocimiento a todos los servidores públicos de la entidad.</li> <li>• Las políticas relacionadas con el personal son consistentes con las normas básicas vigentes del sistema de administración de personal, con el estatuto del funcionario público y otras de cumplimiento.</li> </ul> |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría Interna</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El titular de la unidad de control interno emite anualmente una declaración en la que se manifieste el Propósito, Autoridad y Responsabilidad (PAR) de la unidad.</li> <li>• La unidad de control interno cuenta con un manual de procedimientos de auditoría interna para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Las actividades de la unidad de control interno abarcan la evaluación de los controles internos durante la planificación específica.</li> </ul>                                                                                                                                                       |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmósfera de Confianza</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad procura el desarrollo de trabajo participativo y cooperativo favoreciendo la generación de una atmósfera de confianza mutua que integre a los servidores públicos correspondiente.</li> <li>• La entidad establece líneas abiertas de comunicación que faciliten la transmisión y recepción de información entre los diferentes niveles organizacionales a efectos de no concentrar información que perjudique la confianza mutua y el nivel de desempeño.</li> </ul>                                                                                                                                              |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Eventos</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad dispone de una metodología para la identificación de eventos internos y externos.</li> <li>• La entidad ha clasificado los eventos identificados, facilitando las tareas de valoración y análisis de las interrelaciones existentes.</li> <li>• La entidad ha determinado la relación entre eventos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Riesgos</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad ha determinado una metodología que incluye técnicas cualitativas y cuantitativas para establecer el nivel de riesgos a partir de la valoración de impactos y probabilidades de los eventos identificados previamente.</li> <li>• La entidad ha considerado que pueden existir secuencias de eventos con impactos significativos, aunque individualmente esos impactos sean relativamente bajos.</li> <li>• Preliminarmente la entidad analiza sus riesgos sin considerar las acciones que se pudieron haber tomado para alterar la probabilidad o el impacto de los riesgos.</li> </ul>                            |
| Actividades de control | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta a los Riesgos</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las respuestas al riesgo consideran costos y beneficios directos e indirectos. El análisis de costo-beneficio permite comparar diferentes respuestas para el tratamiento de un riesgo.</li> <li>• La entidad ha elaborado una metodología para evaluar las posibles respuestas al riesgo procurando que el riesgo residual esté alineado con la tolerancia al riesgo.</li> <li>• La entidad ha elaborado un mapa de riesgos como parte de su plan de tratamiento de los riesgos para determinar las posibles respuestas que se pueden implementar a partir de las decisiones de la máxima autoridad ejecutiva.</li> </ul>     |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad de la Información Financiera</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de control son preventivas; no obstante, también existen actividades de control correctivas para asegurar que se aplican las acciones correctivas y poder mitigar impactos negativos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad procura un balance adecuado entre sus actividades de control preventivas considerando que las primeras intentan que los riesgos identificados no se materialicen, en cambio, las segundas implican la posibilidad de detectar las deficiencias materializadas.</li> <li>• La respuesta al riesgo y las actividades de control satisfacen los objetivos críticos de control de autorización, integridad, exactitud, oportunidad y salvaguarda..</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia y Eficiencia de las Operaciones Cumplimiento de Leyes y Normas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de control están formalizadas e incluidas en el manual de procedimientos que forman parte de los instrumentos organizacionales exigidos por las normas básicas de los sistemas de administración y control vigentes.</li> <li>• La dirección utiliza indicadores de rendimiento para detectar resultados inesperados o tendencias inusuales a efectos de identificar objetivos con baja probabilidad de ser logrados y tomar las acciones correctivas que se consideren pertinentes.</li> <li>• La respuesta al riesgo y las actividades de control satisfacen los objetivos críticos de control de autorización, integridad, exactitud, oportunidad y salvaguarda.</li> </ul> |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de Leyes y Normas</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de control son preventivas; no obstante, también existen actividades de control correctivas para asegurar que se aplican las acciones correctivas y poder mitigar impactos negativos.</li> <li>• Al aplicar actividades de control sobre la información financiera se procura asegurar razonablemente la emisión de información financiera confiable, que al mismo tiempo, su logro permite cumplir con las exigencias establecidas en las leyes y normas vigentes.</li> <li>• La aplicación de controles sobre las operaciones en términos de eficacia y eficiencia de las operaciones coadyuva a lograr cumplimiento de leyes y normas vigentes..</li> </ul>                 |
| Información y comunicación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información satisface las necesidades primarias de los servidores públicos para conocer principalmente sus funciones, responsabilidades, resultados esperados, normas a cumplir y procedimientos a desarrollar.</li> <li>• La información satisface las necesidades de los responsables y de la dirección para efectuar el seguimiento sobre el desarrollo de las tareas y la supervisión del avance de gestión, los resultados y sus riesgos relacionados.</li> <li>• La información permite el conocimiento de los cambios del entorno procurando tomar decisiones oportunas en beneficio de los objetivos preestablecidos.</li> </ul>                                                    |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Comunicación</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación interna dispone de canales y medios adecuados para comunicar a los niveles inferiores la información necesaria que les permita llevar a cabo sus actividades.</li> <li>• La comunicación externa dispone de canales y medios que faciliten la recepción de la información necesaria del entorno de la entidad.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Supervisión                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión Continua</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La supervisión continua del control interno está incluida en los procedimientos administrativos y operativos que forman parte de los instrumentos organizacionales exigidos por las normas básicas de los sistemas de administración y control vigentes.</li> <li>• La supervisión continua constituye una actividad recurrente que permite identificar desvíos en la aplicación de controles.</li> <li>• La unidad de auditoría interna es parte de la supervisión continua a pesar de que sus actividades no son rutinarias, variando el objeto, alcance y naturaleza de las auditorías.</li> </ul>                                                                                          |

|                              |                                                                                                                                                                   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V2 (Y)<br>TOMA DE DECISIONES | Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas u opciones para determinar cuál es la más conveniente en un determinado momento. | Supervisión Puntual                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>La supervisión puntual sobre la eficacia del control interno es realizada por la Unidad de control interno, actividad que está incluida en su POI.</li> <li>Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.</li> <li>Los controles sujetos a supervisión están documentados. A efectos de la eficacia del control interno, es necesario que el control exista y se aplique.</li> </ul>                            |
|                              |                                                                                                                                                                   | Definición y diagnóstico del problema               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y monitoreo de fuerzas del entorno externas.</li> <li>Identificación y monitoreo de fuerzas del entorno interno</li> <li>Evaluación y determinación de las causas o factores del problema.</li> <li>Vinculación de las interpretaciones con las metas vigentes o deseables</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los servidores públicos del gobierno regional identifican y monitorean las fuerzas (o factores) del entorno externo adecuadamente relacionadas a los problemas.</li> <li>Los servidores públicos del gobierno regional identifican y monitorean las fuerzas (o factores) del entorno interno adecuadamente relacionadas a los problemas.</li> <li>Los trabajadores del gobierno regional evalúan y determinan las causas o factores del problema adecuadamente.</li> <li>La determinación de las causas de los problemas siempre se vinculan con las metas deseadas de solución del problema.</li> </ul> |
|                              |                                                                                                                                                                   | Establecimiento de metas.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de metas cualitativas.</li> <li>Establecimiento de metas cuantitativas.</li> <li>Establecimiento de tiempo para el logro de metas.</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>En el proceso de solución de los problemas, los trabajadores, siempre establecen metas cualitativas de solución al problema.</li> <li>En el proceso de solución de los problemas, los trabajadores, siempre establecen metas cuantitativas de solución al problema.</li> <li>En el proceso de solución de los problemas, los trabajadores, siempre establecen plazos para el logro de sus metas establecidas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
|                              |                                                                                                                                                                   | Búsqueda de soluciones alternativas.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de medios o soluciones alternativas para el logro de una meta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores del gobierno regional, al solucionar los problemas, buscan medios o soluciones alternativas orientadas al logro de las metas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                              |                                                                                                                                                                   | Comparación y evaluación de soluciones alternativas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación de las alternativas de solución.</li> <li>Evaluación de las alternativas de solución.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores del gobierno regional, una vez encontradas las alternativas de solución, comparan adecuadamente estas alternativas.</li> <li>Los trabajadores del gobierno regional, una vez encontradas las alternativas de solución, evalúan adecuadamente estas alternativas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                              |                                                                                                                                                                   | Selección entre soluciones alternativas.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elección final de una alternativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores del gobierno regional, una vez encontradas las alternativas de solución, eligen adecuadamente una alternativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                              |                                                                                                                                                                   | Implementación de la solución seleccionada.         | Implementación de la solución seleccionada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores del gobierno regional, una vez elegida la alternativa de solución, implementan adecuadamente una alternativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                              |                                                                                                                                                                   | Seguimiento y control                               | Evaluación de los resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores del gobierno regional, una vez implementada la alternativa de solución elegida, evalúan siempre sus resultados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



BASE DE DATOS DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VARIABLE: CONTROL INTERNO

| Trabajadores | VARIABLES CONTROL INTERNO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|              | PREGUNTAS                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| T1           | 4                         | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |  |
| T2           | 2                         | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |  |
| T3           | 3                         | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |   |   |   |   |   |  |
| T4           | 4                         | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 |  |
| T5           | 5                         | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |   |  |
| T6           | 4                         | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |   |  |
| T7           | 3                         | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |   |  |
| T8           | 4                         | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |   |  |
| T9           | 4                         | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |  |
| T10          | 4                         | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |  |

BASE DE DATOS DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

| Trabajadores | PREGUNTAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|--------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
|              | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| T1           | 1         | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1  | 5  | 3  | 5  | 1  |
| T2           | 4         | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| T3           | 1         | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| T4           | 4         | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  |
| T5           | 2         | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3  | 4  | 1  | 1  | 1  |
| T6           | 1         | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| T7           | 4         | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| T8           | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| T9           | 5         | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| T10          | 4         | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  |