



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD – SEDE RIOJA



Propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Sede Rioja, 2017

Tesis para optar el título profesional de Contador Público

AUTORES:

Luz María De Los Angeles Torres Soberón

Yorka Marley Castillo Rodriguez

ASESOR:

CPCC. Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui

Rioja – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD – SEDE RIOJA



Propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Sede Rioja, 2017

AUTORES:

Luz María De Los Ángeles Torres Soberón

Yorka Marley Castillo Rodríguez

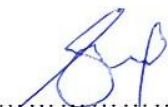
Sustentada y aprobada el día 12 de julio del 2019, por los siguientes jurados:


.....
Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

Presidente


.....
Econ. Mg. Juan Segundo Ríos Pérez

Vocal


.....
CPCC. Mtro. Ausver Saavedra Vela

Secretario


.....
CPCC. Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui

Asesor

Declaratoria de Autenticidad

Luz María De Los Ángeles Torres Soberón, con DNI N° 70932123 y **Yorka Marley Castillo Rodríguez**, con DNI N° 70413808, egresadas de la Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad – Sede Rioja de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la tesis titulada: **Propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Sede Rioja, 2017**

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene esta tesis no ha sido auto plagiada.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 12 de julio del 2019.



.....
Luz María De Los Ángeles Torres Soberón

DNI N° 70932123



.....
Yorka Marley Castillo Rodríguez

DNI N° 70413808

Formato de autorización **NO EXCLUSIVA** para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Torres Soberón Luz María de los Angeles	
Código de alumno :	70932123	Teléfono: 948375 316
Correo electrónico :	luzmaria.torressoberon@gmail.com	DNI: 70932123

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Contabilidad

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Propuesta de Plan Estratégico para implementar el sistema de Control Interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Sede Rioja, 2017
Año de publicación:	2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".




.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

31 / 07 / 2019



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM - T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: CASTILLO RODRIGUEZ YORKA HARLEY	
Código de alumno : 70413808	Teléfono: 959388121
Correo electrónico : kiararodrey_19@hotmail.com	DNI: 70413808

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela Profesional de: CONTABILIDAD

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título: Propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.
Año de publicación: 2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

31 / 07 / 2019



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A Dios por los dones preciados que me concedió, a mis padres por ser el motor de mi vida, por impulsarme a realizar mis estudios y cumplir con mis metas profesionales y mis grandes amigos por su apoyo desinteresado.

Yorka Marley

A Dios por concederme la vida, a mis padres por su apoyo incondicional y a mis hermanos por darme la fortaleza que necesito.

Luz María de los Ángeles

Agradecimiento

A la Escuela Profesional de Contabilidad por su apoyo y consejos recibidos para nuestra formación humana y académica.

Al decano, docentes y personal administrativo de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, por permitirnos realizar la ejecución de la presente investigación.

De manera muy especial agradecemos a nuestra asesora de tesis, CPCC Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui por su apoyo incondicional en su orientación para la elaboración de la presente tesis.

Índice general

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.2. Bases teóricas	12
1.2.1. Plan.....	12
1.2.2. Estrategia	14
1.2.3. Planeamiento estratégico	17
1.2.4. Enfoques planeamiento estratégico.....	23
1.2.5. Control interno	25
1.3. Definición de términos básicos.....	39

CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Hipótesis	40
2.2. Variables	40
2.3. Tipo y nivel de investigación.....	42
2.4. Diseño de investigación	42
2.5. Población y muestra	43

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	43

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados	45
3.2. Propuesta.....	52
3.3. Discusión.....	78
 CONCLUSIONES	 80
 RECOMENDACIONES	 81
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 82
 ANEXOS	 86
Anexo 1: Instrumentos	87
Anexo 2: Validación de instrumentos.....	97
Anexo 3: Confiabilidad de instrumentos	100
Anexo 4: Procesamiento estadístico de instrumentos	101
Anexo 5: Relación de unidades orgánicas de las escuelas profesionales	105
Anexo 6: Relación de normas	106
Anexo 7: Resultados de encuesta situacional del SCI	107
Anexo 8: Cuadro de debilidades y fortalezas del SCI	108
Anexo 9: Aspectos a implementar en el SCI	109

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Nivel de sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017....	45
Tabla 2: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	46
Tabla 3: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	47
Tabla 4: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	48
Tabla 5: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	49
Tabla 6: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.	50

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Etapas del proceso estratégico	20
Figura 2: Planeamiento estratégico	21
Figura 3: Dirección estratégica.....	22
Figura 4: Control estratégico	22
Figura 5: Nivel de sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.	45
Figura 6: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	46
Figura 7: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	47
Figura 8: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	48
Figura 9: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.....	49
Figura 10: Nivel de sistema de control interno, en la dimensión de supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017	50

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de Plan Estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017”. La idea se origina por la ausencia de un control interno que norme todo el procedimiento administrativo, financiero, y las políticas académicas que se deban seguir en la facultad; además, por no contar con una planificación estratégica para su implementación. El objetivo general del estudio es diseñar una propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

El estudio analiza, por un lado, el sistema de control interno como un proceso sistemático-normativo que toda organización realiza para el cumplimiento de objetivos y funciones, por otro lado, la propuesta de plan estratégico basado en el enfoque sistémico y estratégico para establecer políticas, objetivos y estrategias para la consecución de resultados efectivos y eficientes en un tiempo determinado. En ese sentido, la propuesta aseguraría que el control interno actúe de modo estratégico-sistémico en cada actividad de control institucional.

La investigación es de tipo básica con nivel propositivo. La muestra estuvo conformada por 23 trabajadores de la mencionada institución, el instrumento utilizado fue el cuestionario de control interno, los datos fueron procesados con la distribución de frecuencias.

La investigación concluye que, el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja es *regular*, asimismo, es *regular* la dimensión ambiente de control, la dimensión evaluación de riesgos, la dimensión información y comunicación; es *aceptable* la dimensión actividades de control y supervisión, este último, al mismo tiempo aparece con un nivel *bajo*.

Palabras clave: Control interno, plan estratégico.

Abstract

The following research work entitled "Proposed Strategic Plan to implement the internal control system in the Faculty of Education and Humanities of the National University of San Martin, Rioja headquarters, 2017." The idea is originated by the absence of an internal control that regulates all the administrative, financial procedure, and the academic policies that must be followed in the faculty; in addition, for not having a strategic planning for its implementation. The general objective of the study is to design a strategic plan proposal to implement the internal control system in the Faculty of Education and Humanities of the National University of San Martín.

The study analyzes, on the one hand, the internal control system as a systematic-normative process that every organization performs for the fulfillment of objectives and functions, on the other hand, the proposal of strategic plan based on the systemic and strategic approach to establish policies, objectives and strategies for the achievement of effective and efficient results in a given time. In that sense, the proposal would ensure that internal control acts in a strategic-systemic manner in each institutional control activity.

The research is of a basic type with a proactive design. The sample consisted of 23 workers of the aforementioned institution, the instrument used was the internal control questionnaire, the data were processed with the frequency distribution.

The investigation concludes that, the internal control system in the Faculty of Education and Humanities of the National University of San Martin, Red headquarters is regular, likewise, it is to regulate the control environment dimension, the risk assessment dimension, the information dimension and communication; the control and supervision activities dimension is acceptable, the latter at the same time appears with a low level.

Keywords: Internal control, strategic plan.



Introducción

La presente investigación se refiere a la mejora del *Sistema de Control Interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, Sede Rioja, 2017*, a través de una *Propuesta de Plan Estratégico*, por ello, el éxito del logro de los objetivos de las organizaciones está de acuerdo a un sistema de control interno, a fin de evitar deficiencias en el desempeño de los directivos y colaboradores que lleguen a cometer acciones que se tipifiquen como falta o delito. En ese sentido, por lo general en las universidades públicas en muchas ocasiones se evidencia que existe una falta de comprensión total sobre la responsabilidad de supervisar el sistema integral de control interno y hacer llegar a la máxima autoridad el informe de su situación y las recomendaciones conducentes para su mejora.

En la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín se evidencia la ausencia de un control interno que norme todo el procedimiento administrativo, financiero, y las políticas académicas; existen conflictos entre los trabajadores por el incumplimiento de tareas; prevalece la demora en los trámites documentarios por el desorden en la documentación pertinente del proceso administrativo-educativo; existe un descontrol en los registros contables, es decir, el plan está desorganizado, ya que los procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros excluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes e información de contabilidad, aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos; las decisiones son tomadas en el momento, pues existe una preparación preventiva deficiente ante posibles problemas que se presenten, trayendo así resultados inesperados y la inexistencia de actividades programadas, cada quien hace lo que cree conveniente, sin saber casi siempre lo que se quiere en realidad para la institución.

Las situaciones mencionadas alteran la planificación administrativa de la Facultad de Educación y Humanidades que implican un desempeño deficiente en la gestión, que afecta la calidad educativa.

Una de las causas del escaso control interno es la falta de una planificación estratégica y por la inexistencia de un manual de funciones, pues una de las características fundamentales

que tiene el control interno como son: el control físico de bienes, confiabilidad de la información, cumplimiento a las normas, etc., son obviadas por la inexistencia de un diseño estructurado de control interno, y no permite la fortaleza de dicho control.

El estudio es interesante porque se diseña una Propuesta de Plan Estratégico para mejorar los procesos del Sistema de Control Interno de la facultad, el cual permite medir y proyectarse hacia un futuro fructífero de la institución y al personal docente, administrativo, y estudiantes. Todo ello permite elevar permanentemente la calidad de la educación universitaria, brindando una educación integral desarrollando habilidades, conocimientos y actitudes. Asimismo, la propuesta en cuestión aplica políticas y procedimientos que normen y guíen la gestión operativa efectuada por la Facultad de Educación y Humanidades, convirtiéndola en una institución sólida.

Un eficiente control interno aplicado en la Facultad de Educación y Humanidades permite que los mecanismos de control se implementen, y así todos los departamentos de la facultad apliquen los procesos ya establecidos de manera eficiente y eficaz con el objetivo de reducir los riesgos que se puedan presentar, como consecuencia se reducen las erróneas aplicaciones que comúnmente los empleados cometen por la falta de un control interno y salvar de las irregularidades que se pueden ocasionar. Este trabajo permitirá que la Facultad de Educación y Humanidades cuente con una planificación estratégica de implementación del sistema de control interno fiable que servirá de medición para evaluar y monitorear las operaciones de la facultad, sustentados en los enfoques de sistemas y estratégico.

La investigación propone como prolema: ¿Cómo es la propuesta de plan estratégico que permita implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017?, y se plantea los siguientes objetivos: El *general*, es diseñar una propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; los *específicos* son: describir el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; describir el sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; describir el sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades

de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; describir el sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; describir el sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; describir el sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017; y, elaborar la propuesta de plan estratégico, en las dimensiones de formulación estratégica, dirección estratégica y control estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017

La tesis se divide en tres capítulos, que se detalla de la siguiente manera:

El capítulo I trata de la revisión bibliográfica, que analiza los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y regional sobre los sistemas de control interno, así como las propuestas que implementan procedimientos de los sistemas de control. Seguido a ello, están las bases teóricas que sustentan el diseño de la propuesta de plan estratégico con los enfoques de sistemas y estratégico, y la estructuran en: planeamiento estratégico (formulación), dirección estratégica (implantación) y control estratégico (evaluación). También, fundamenta el sistema de control interno como un proceso ordenado, sistémico y analiza sus componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

El capítulo II establece los materiales y métodos, que direcciona la investigación y posee los siguientes elementos: La hipótesis, las variables con sus respectivas operacionalizaciones independiente (Propuesta de plan estratégico) y dependiente (Sistema de Control Interno), el tipo básico descriptivo y nivel propositivo de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo III muestra los resultados y discusión de la investigación, a través de tablas y gráficos, que analiza el estado del Sistema de Control Interno y plantea una propuesta de plan estratégico, que genere procedimientos organizados.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

Habiendo realizado las indagaciones bibliográficas, las siguientes investigaciones constituyen antecedentes del presente estudio:

A nivel internacional

- a) En la tesis de Garrido, B. (2011) sobre el *Sistema de control interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*, se propuso el objetivo de presentar un sistema automatizado de control interno para la optimización y simplificación de los procesos administrativos del área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE). La muestra lo conformaron 3 funcionarios. El instrumento utilizado fue la entrevista. Los resultados señalan que el 67% de los entrevistados opinaron que toda la información que se lleva en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, debería ser automatizada, lo que conduce la investigación a ser altamente factible demostrada en un 100%, los entrevistados coincidieron en que la aplicación de un sistema automatizado para el control del área de caja mejoraría la eficiencia de la misma. Asimismo, que el 100% de los entrevistados sugieren que el control interno se realice diariamente, ya que les permite determinar posibles fallas, además ellos manifestaron desconocer de normas internas escritas sobre el control interno del área de caja, lo que favorece aún más la factibilidad de esta investigación. Concluye que el sistema permitirá un mejor funcionamiento del área de caja, al aplicar el control interno de forma automatizada, perfeccionando así los procesos que se ejecutan en dicha área, se mejorará el desenvolvimiento de las diferentes actividades que allí se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización, y el control, aplicando estos factores básicos, podremos contribuir a colocar el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido en un nivel de excelencia a elevar su eficiencia. Este estudio está relacionado con la investigación que se proyecta, ya que también trata sobre el control interno.

- b) En la tesis de Guzmán, D. & Pintado, M. (2012) acerca de la *propuesta del diseño de un manual de control interno administrativo y contable para el área de contabilidad de la Universidad Politécnica Salesiana*, se plantearon el objetivo de elaborar un sistema adecuado de control interno que proporcione al área de contabilidad una herramienta para el fortalecimiento de sus actividades y procesos cotidianos. Concluye que los manuales contables propuestos se trató de hacer de la manera más sencilla, pero al mismo tiempo muy explicativa y fácil de entender para los usuarios que hagan uso del mismo, ya que la contabilidad es muy importante en toda institución, por cuanto permite conocer la realidad económica y financiera, su evolución, sus tendencias. La contabilidad no solo permite conocer el pasado y el presente de una entidad, sino el futuro, lo que viene a ser lo más interesante la contabilidad permite tener un conocimiento y control absoluto del ente. Este estudio está relacionado con la investigación que se proyecta, ya que también trata sobre el control interno.
- c) En la tesis de Camacho, C. (2012) que trata de la *evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior*, cuyo objetivo es aplicar una auditoría operacional en el área de recursos financieros de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (D.G.E.T.I.) con la intención de establecer un sistema de control interno que resuelva la obtención de información financiera correcta y segura, así como la eficiencia de las operaciones que presenta el área. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios aplicados a sub-áreas entre las cuales están la de asignaciones federales, de ingresos propios, de eventos, de contabilidad, de administración del presupuesto, de tesorería, de fiscalización y a la secretaria del área de recursos financieros. Los resultados fueron que el jefe de la sub área de asignaciones federales conoce el procedimiento, sin embargo no se involucra en la operación diaria; existen diferencia de criterios en la revisión de los documentos por parte del personal que fiscaliza; debido a la falta de programación de los eventos en el año, el personal que labora en la sub-área de contabilidad llega a ser insuficiente, ya que existen ocasiones en las que se realizan eventos en las mismas fechas; debido a la poca planeación del gasto la elaboración de modificaciones del presupuesto (ampliación y reducciones) fuera de tiempo provocando que no se atiendan programas y partidas en tiempo y

forma; existe duplicidad de actividades ya que tanto las sub-áreas de Fiscalización y Tesorería emiten reportes que Contabilidad debería de proporcionar; no hay compromiso por parte del personal con sus labores; no se turna la correspondencia en tiempo, debido a la retención de la documentación por parte del jefe del área de recursos financieros. Concluye que al ser aplicada esta técnica al Departamento de Recursos Financieros de la D.G.E.T.I se determinó que las actividades y procedimientos presentan un alto grado de ineficiencia que se refleja en el mal funcionamiento de los departamentos con los que tiene comunicación.

- d) En la tesis de Ramírez, A. & Ramírez, J. (2012) sobre la *planificación estratégica y propuesta de políticas de control interno para la empresa General Logistic and Services S.A. basados en el objetivo estratégico y operativo de administración de riesgo empresarial*, se plantearon el objetivo de diseñar un plan estratégico para la empresa General Logistic and Services S.A. y proponer políticas de control interno que permitan mejorar la gestión operativa de la empresa. La muestra lo conformaron los 9 empleados de la empresa. Las herramientas de investigación que se utilizaron fueron los cuestionarios, ficha de observación y acta de reunión de talleres realizados con personal de la empresa. Los resultados indican la compañía tiene un nivel de pensamiento estratégico muy bajo, no posee un plan de marketing, no tiene definido su comportamiento frente al entorno macroeconómico, entorno político, entorno social, el mercado, la competencia y el sector; además, la gestión estratégica desde la perspectiva de los empleados es regular, la empresa no tiene definidos claramente sus valores, existen problemas en la comunicación con los empleados, los empleados no conocen los planes a corto, mediano y largo plazo definidos por el nivel directivo; pero, la gestión estratégica, desde la perspectiva de los directivos es buena, los directivos concuerdan en la existencia de valores y la comunicación de la empresa es parcialmente buena; se realizó una evaluación del control interno de la empresa que permitió reconocer que ésta no posee un modelo de control interno debidamente establecido sino que la experiencia, el tiempo y ética han fijado un control interno dentro de la empresa. En conclusión, las políticas de control interno propuestas en el documento servirán de base para la elaboración de manuales de funciones, políticas y procedimientos que deberá

diseñar la administración a fin de mejorar el control interno en la empresa, mitigar los riesgos identificados y cumplir con los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento propuestos.

- e) Cusme, M., Romero, L. y Valenzuela, D. (2015), en su tesis sobre el *Diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones para el departamento de tesorería de la empresa ópticas GMO Ecuador S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015*, se propuso el objetivo de diseñar un plan estratégico para el departamento de Tesorería de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A. que permita implementar un sistema de control interno y el establecimiento de procedimientos y funciones para el mismo. La muestra está conformada por 36 colaboradores. El trabajo en desarrollo abarcará la utilización de una metodología mixta, ya que dentro del mismo serán aplicadas técnicas tanto de la metodología cualitativa como de la cuantitativa. El estudio realizado concluye que el plan estratégico desarrollado para el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., permitirá implementar efectivamente un sistema de control interno que admita la presencia de procedimientos seguros y apegados a un constante control y supervisión; y, funciones delimitadas para el personal del departamento que traerán consigo beneficios positivos para la empresa; por medio de las herramientas de investigación aplicadas se evidenció que existen muchas falencias en los procesos relacionados al manejo y archivo de soportes de la información de ingresos y gastos de la empresa; los resultados mostraron también que entre las falencias del departamento de Tesorería se ubica la falta de control en las operaciones del departamento, ya que existe una segregación de funciones que da pie a errores en la operación; además, se evidenció que personal de tesorería desarrollaba funciones que deberían ser desempeñadas por el departamento de contabilidad; en consecuencia, a lo antes detallado, dentro del capítulo IV se propuso un manual y organigrama estructural, funciones, procedimientos y políticas que permitirán a la empresa llevar un control interno seguro de las operaciones del departamento de Tesorería; dentro del desarrollo de procedimientos y políticas se han implementado procesos y lineamientos de seguridad que permitirán reducir el riesgo inherente al manejo de recursos monetarios que se desempeña en el departamento de Tesorería, ya que se llevará

un mejor control y supervisión de cada acción del mismo; por último, se determina la afirmación de la hipótesis planteada: “La ausencia de un Sistema de control interno, procedimientos y funciones en el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. ocasiona fuga de dinero y; además, que los registros y comprobantes de ingresos y egresos tengan errores”; sin embargo, la propuesta desarrollada reduce los riesgos de pérdida y errores de la empresa.

A nivel nacional

- f) En la tesis de Crisólogo, A. & León, S. (2013) acerca del *control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., de la ciudad de Trujillo en el año 2012*, determinaron el efecto del control interno actual en la gestión administrativa y la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2012. La muestra estuvo constituida por todos los procesos que representan la gestión administrativa y de organización. Los instrumentos que se utilizaron fueron la guía de observación, guía de entrevista, cuestionario y una guía de revisión y evaluación de documentos. Los resultados señalan que existe la carencia de normatividad que fortalezca el proceso de control interno; se determinó que el actual sistema de control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente, originando errores de omisión y comisión, y contingencias, vulnerando los objetivos generales de control como son la eficiencia de operaciones, control de activos, confiabilidad de la información administrativa y financiera, y cumplimiento de normas y leyes, tal como se demostró en el desarrollo de la Guía de Observación, Cuestionario de control interno, guía de entrevista.
- g) En la tesis de Otaño, E. (2012) sobre *el control interno y el proceso de acreditación de la carrera profesional de contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2011*, describe en qué forma el control interno coadyuva al proceso de acreditación de la Carrera profesional de Contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica. La muestra estuvo conformada por 91 personas entre docentes, alumnos, personal administrativo de la Escuela

Académico profesional de Contabilidad. Los instrumentos utilizados fueron los formularios de la observación, la entrevista y el cuestionario. Los resultados fueron que el 36.3% (33) estuvo totalmente de acuerdo con el Control interno de la Carrera Profesional de Contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2011, el 24.2% (22) estuvo de acuerdo con el Control interno de la carrera profesional de contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica, el 39.6% (36) estuvo indeciso con el control interno de la carrera profesional de contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica.

- h)** En la tesis de Salazar, L. K. (2014) acerca del *control interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy*, busca demostrar que aún sin la implementación integral del sistema de control interno, el ejercicio de establecer controles internos en algunos procesos, también permite mejoras en el gerenciamiento público, al fortalecer la organización de las entidades, la transparencia, la rendición de cuentas y el control posterior. La muestra lo conformaron la presidencia del Consejo de Ministros y los 17 ministerios los cuales son: agricultura, ambiente, cultura, defensa, economía y finanzas, educación, energía y minas, interior, justicia, mujer y desarrollo social, producción (industria y pesquería), relaciones exteriores, salud, trabajo y promoción del empleo, transporte y comunicaciones, comercio exterior y turismo, y vivienda, construcción y saneamiento. Los instrumentos que se utilizaron fueron 4 tipos de encuestas virtuales. Los resultados muestran que los auditores tienen diversas percepciones respecto al control interno, aspecto que puede poner en desventaja a la implantación del Sistema de Control Interno, si consideramos que es a partir del resultado de sus labores de control que se impulsa el perfeccionamiento y recomienda la implementación de Controles Internos, además, los resultados nos revelan a nivel del personal de los órganos funcionales, que no todos tienen en claro el concepto y aplicación del control interno. Asimismo, se encuestó a los jefes de los Órganos de Control Institucional y a sus auditores; encontrándose que, si bien los primeros se encuentran capacitados y consideran importante el establecimiento de Controles Internos para realizar su labor de control posterior, el segundo grupo no necesariamente se siente parte del sistema de control interno de su entidad.
- i)** Linares, M. (2018), en su tesis sobre el *Control interno y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia*

Constitucional del Callao 2017 de la Universidad César Vallejo. Se propuso determinar la relación existente entre el control interno y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao. La población estuvo conformada por 85 trabajadores, que brindaron información acerca de las variables de estudio y los instrumentos de recolección de datos. El método empleado fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básico sustantivo, de nivel correlacional y transversal, de diseño no experimental, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de Control Interno y Planeamiento Estratégico, ambos con la escala de Likert. Las conclusiones a que llegó son los siguientes: Existe relación entre el control interno y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017, con un rho de Spearman de 0,60 y una significatividad estadística de 0,000; existe relación entre el ambiente de control interno y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017, con un rho de Spearman de 0,658 y una significatividad estadística de 0,000; existe relación entre evaluación de riesgo y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017, con un rho de Spearman de 0,618 y una significatividad estadística de 0,000; existe relación entre actividades de control gerencial y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017, con un rho de Spearman de 0,583 y una significatividad estadística de 0,000; no existe relación entre actividades de Información y comunicación y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017, con un rho de Spearman de 0,083 y una significatividad estadística de 0,000434; y existe relación entre actividades de supervisión y monitoreo y planeamiento estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017, con un rho de Spearman de 0,211 y una significatividad estadística de 0,046.

A nivel regional

- j) En la tesis de Oliva, A. & López, R. (2014), acerca del *control interno y finanzas públicas del Gobierno Regional de San Martín – 2013*, determinaron la

correlación entre el sistema de control interno y las finanzas públicas del Gobierno Regional de San Martín – 2013. La muestra lo conformaron el Consejo regional, presidencia regional, gerencia general regional, oficina regional de administración, oficina de contabilidad y tesorería, oficina de control patrimonial, oficina de gestión de las personas, oficina de logística, oficina de tecnologías de la información, gerencia regional de planeamiento y presupuesto, sub gerencia de presupuesto, sub gerencia de programación e inversión, sub gerencia de planeamiento estratégico y estadística regional, gerencia regional de infraestructura, sub gerencia de estudios y obras, sub gerencia de supervisión y liquidación de obras, órgano de control institucional. Los instrumentos utilizados fueron la lista de verificación y ficha de observación. Los resultados fueron que el promedio de desarrollo del Sistema de Control Interno es 37,06%; que se ubica en el rango bajo con tendencia a regular.

- k)** En la tesis de Pérez, J. & Salazar, J. (2016) sobre la *Evaluación de la Gestión de Control Interno en la Ejecución Presupuestal de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2014*, evaluó la gestión de Control Interno en la Ejecución Presupuestal de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2014. La muestra lo conformaron 96 trabajadores de la Universidad Nacional de San Martín. Los instrumentos que se utilizaron fueron la ficha de encuesta y la ficha de evaluación de control interno presupuestal. Los resultados indican que un 7.3% dice que no se planifica el control interno, 7.3% que está desarrollada sólo por los Auditores y la OCI y un 4.2% lo desarrollan los directivos y autoridades; para el 81.3% de los encuestados los directivos de la UNSM no muestran interés en apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios. En conclusión, las principales deficiencias organizacionales de la Universidad Nacional de San Martín relacionadas a las Normas de Control Interno y su relación con la ejecución presupuestal en la Universidad Nacional de San Martín, se refieren a que la planificación del control interno es deficiente, y que se centra sólo en una labor casi exclusiva de los auditores y las autoridades, sin involucrar a todo el personal institucional.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Plan

a) Definición

En palabras de Ossorio, A. (2002), todo “plan es una toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados” (p. 25).

En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados (Ossorio, A., 2002, p. 17).

El concepto de plan, “entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado” (Ossorio, A., 2002, p. 17).

Es frecuente encontrar en la bibliografía que se refiere a plan, la palabra planeación, que como vemos en las definiciones en seguida tienen que ver con el proceso de anticipar las actividades a realizarse. Al respecto, Gómez, G. (1976), citado por Ossorio, A. (2002, p. 17), dice que la planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente. Para Ackoff, R. (1993), citado por Ossorio, A. (2002, p. 17), la planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción. Es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Para Koontz, H. & Weihrich, H. (1995), citado por Ossorio, A. (2002, p. 18), la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preestablecidos, permite salvar la brecha que nos separa del

sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos.

b) Características

Ossorio, A. (2002), establece que todo plan tiene las siguientes características y lo resume de la siguiente manera:

- *Reflexividad.* Pensar razonablemente lo que queremos lograr.
- *Selectividad.* Se eligen las metas, objetivos y medios para poder alcanzar nuestro propósito.
- *Intencionalidad.* Todos los miembros de la organización deben participar, de forma voluntaria y activa, en la concretización de un plan y por ende obtener los resultados deseados.
- *Anticipación.* Prever acciones y decisiones que orienten a la consecución de los resultados.
- *Direccionalidad.* Orientar nuestras acciones hacia lo que anhelamos.
- *Adaptabilidad.* Flexibilidad para adaptarse a los cambios que suelen suceder en el contexto.

c) Importancia

Rodríguez, J. (2005, p.22), establece que la importancia de un plan radica en dos razones, los cuales estudiaremos a continuación, citando a Ur-wick (p. 416):

- *Primacía.* La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.
- *Transitividad.* Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es ante todo una actividad para ejercer funciones de organización, dirección, etc.

A su vez Rodríguez, J. (2005, p. 22), nos indica algunos aspectos que definen la importancia de un plan:

- Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Propicia una mentalidad futurista.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.
- Reduce los niveles de incertidumbre, aunque no los elimina.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos.
- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones a que se lleguen.
- Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operará el organismo.

1.2.2. Estrategia

a) Definición

Ansoff, I. (1965), citado por Acevedo, R., Marín, R. (2004, p. 2), establece que las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.

En palabras de Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997), sostiene que:

en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (p. 5).

Según Rodríguez, J. (2005), estrategia se define como:

“patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a sus programas de apoyo” (p. 85).

Para Ossorio, A. (2002), “la estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional” (p. 21).

Según Johnson, G. & Scholes, K. (2001), citado por Acevedo, R., Marín, R. (2004, p. 2), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los skateholders.

b) Clases

Las principales estrategias que le dan dirección a una organización se encontrarán en las áreas siguientes:

Cuadro 1

Principales clases de estrategia	
Productos	Una empresa existe para suministrar bienes y servicios. Su estrategia es atender con eficiencia al consumidor.
Mercado	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes y servicios que sean de interés de los clientes.
Crecimiento	Las estrategias de crecimiento sirven para dar dirección a preguntas como: ¿cuándo crece?, ¿Qué tan rápido? Y ¿en dónde?
Finanzas	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa
Organizacional	Este tipo de estrategia se orienta según la estructura organizacional de la empresa. ¿Que centralice o descentralice?
Personal	Esta estrategia es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad.
Relaciones públicas	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público y mantener la imagen de la empresa.

Fuente: Rodríguez, J. (2005, p. 86).

c) Características

Según Ossorio, A. (2002, p. 21), en el razonamiento estratégico el actor social diseña sus acciones con base en el cálculo hipotético de las fuerzas adversas, contrarias o neutrales. De este estilo de pensamiento deriva el carácter consciente, adaptativo y condicional de la estrategia:

- Es *consciente*, porque surge de un análisis sistemático de las propias fortalezas y vulnerabilidades y de su comparación con las oportunidades y desafíos del escenario donde se dan cita los diferentes actores sociales que compiten por los recursos escasos de poder que brinda la sociedad. Esta conciencia situacional que implica la estrategia es condición de la toma de decisiones del actor social.
- Es *adaptativa* puesto que obliga a un ejercicio versátil del razonamiento, que acompañe los cambios que se producen en las distintas coyunturas
- Es *condicional*, por la relativa permanencia y la necesidad de adecuación de las hipótesis de trabajo derivadas de la confrontación entre la intencionalidad del plan y el cambio de las condiciones de los escenarios donde opera.

d) Importancia

Guadalupe, N. (2014), establece que las estrategias son importantes porque:

toda empresa u organización necesita definir el modo bajo el cual regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con su personal para lograr los objetivos deseados y una de las formas en que se llega a esas metas es a través de las estrategias las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización (p. 24).

Para Rodríguez, J. (2005, p. 29), las estrategias son vitales en toda organización debido a las siguientes razones:

- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa hacia un objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.

- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

1.2.3. Planeamiento estratégico

a) Definición

Para Steiner, G. (1998), citado por Guadalupe, N. (2014), sostiene que:

la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, políticas, planes, objetivos y estrategias para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr las metas planteadas (p. 21).

Autores como Goodstein, N., Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998), definen el planeamiento estratégico como el *“proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”* (p. 5).

En palabras de Ossorio, A. (2002), menciona que:

el planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa. El esfuerzo es puesto en la comprensión de cuál es el problema, la brecha, el desequilibrio, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales. La solución del problema implicará la mayor y mejor aplicación de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo). Esto obliga a disponer de los recursos, la capacidad para detectar un problema y la capacidad de reaccionar en el momento adecuado (p. 53).

El Ministerio de Economía y Finanzas (2000), citado por San Martín, C. (2003), define al planeamiento estratégico como:

un proceso que constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la visión de la organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro. También define al planeamiento estratégico como un instrumento que constituye un marco conceptual que orienta a la gestión institucional con el objeto de llegar a realizar la Visión (Imagen Futura) de la entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional (p. 3).

Para Serna, H. (1994), citado por San Martín, C. (2003), declara que:

es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (pp. 3,4).

De acuerdo a las ideas de los autores citados podemos afirmar que el plan estratégico es un instrumento de planificación que permite a la organización plantear sus estrategias debidamente para así concretar sus objetivos, y que necesita de la participación activa de todos los integrantes de la organización.

b) Propósitos

Los propósitos del planeamiento estratégico según Corral, S. (1994), citado por San Martín, C. (2003, p. 8), son:

- Esclarecer el propósito y los objetivos
- Determinar la dirección de la organización y sus prioridades
- Proveer un marco de acción para desarrollar políticas y tomas de decisiones.
- Ayuda en la asignación de recursos y en su eficiente uso

- Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y debilidades.

c) Importancia

Contreras, F. (2000), citado por San Martín, C. (2003), señala que la importancia del planeamiento estratégico radica en los siguientes aspectos:

- Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además, nos permite responder a situaciones inesperadas que pueden afectar la organización.
- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.
- Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.
- Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización (pp. 9,10)

d) Etapas

D'Alessio, F. (2008), indica que el proceso estratégico consta de las siguientes etapas:

- La primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos, constituyen el llamado planeamiento estratégico.
- La segunda etapa es la implementación, en el cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.
- La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

- Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de formulación y planeamiento, sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación o dirección; es tan crítico que una exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico (p. 10).

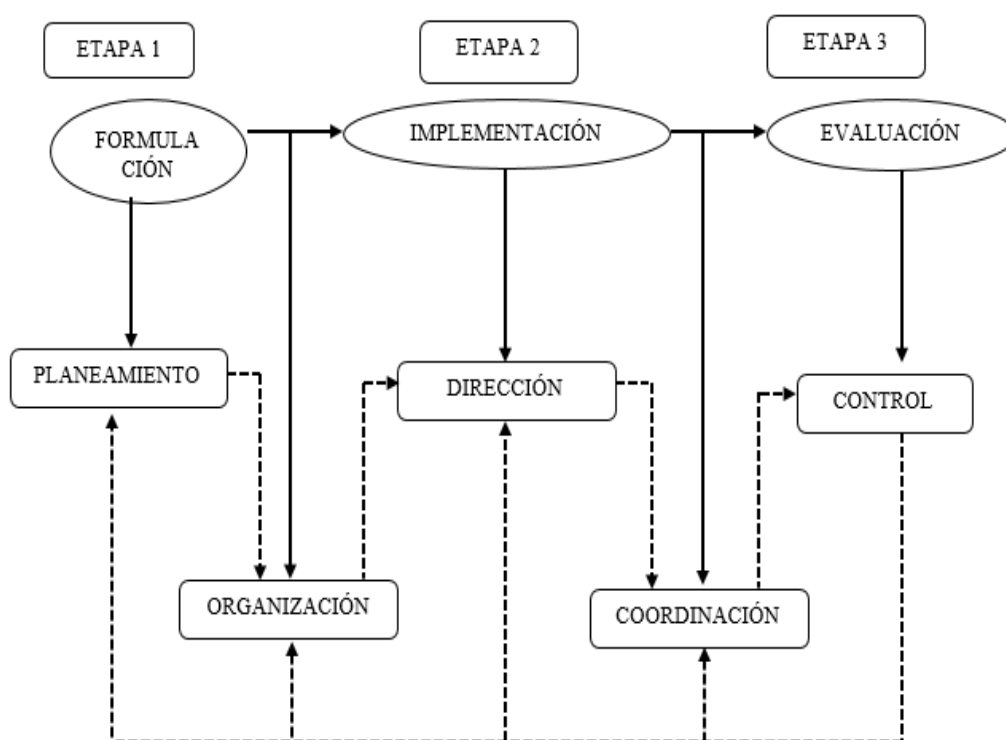


Figura 1: Etapas del proceso estratégico. (Fuente: D'Alessio, F. (2008, p. 10)).

- **Planeamiento estratégico (formulación).** La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y la misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias

específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada. Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso (D'Alessio, F., 2008, p. 11).

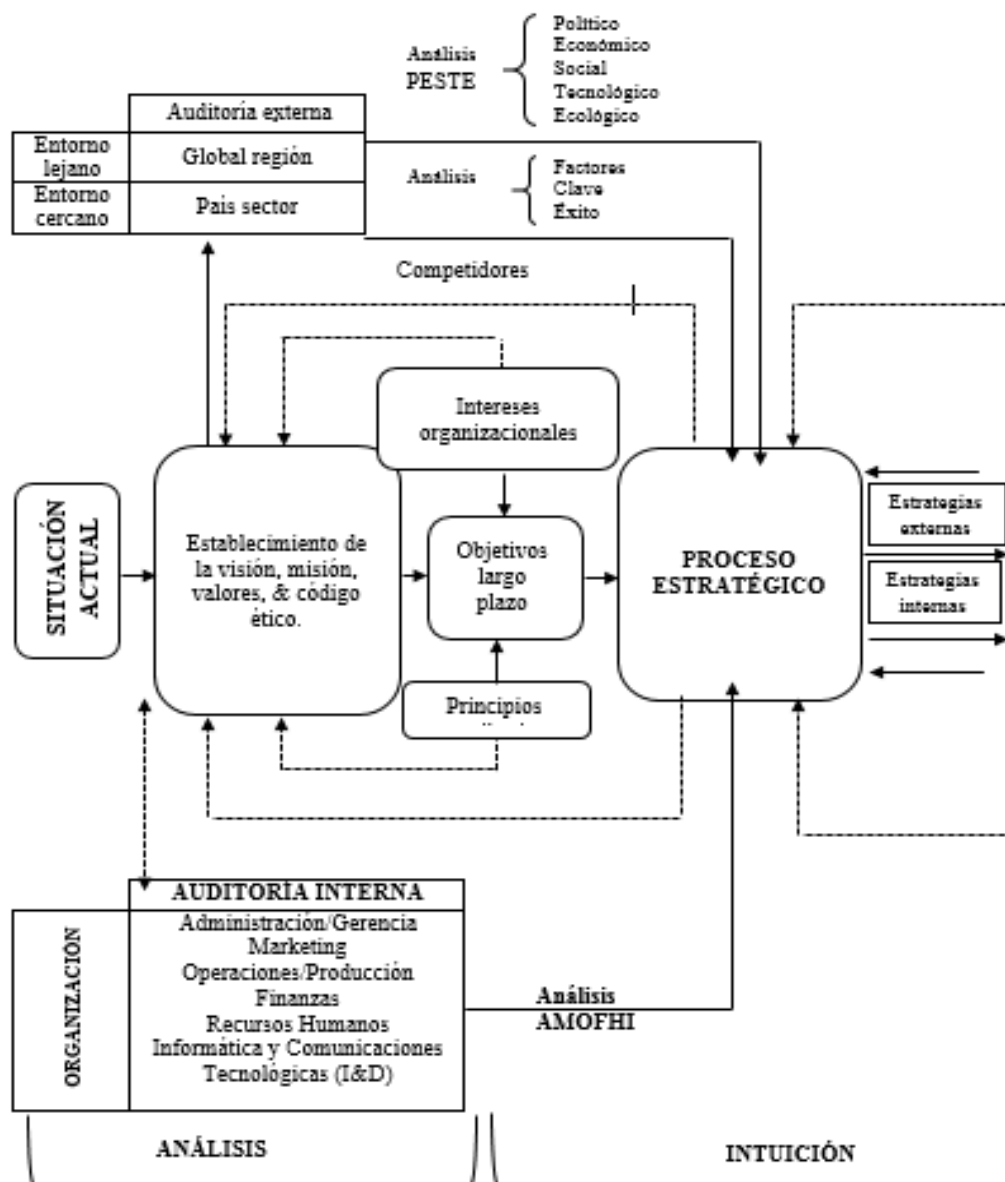


Figura 2: Planeamiento estratégico. (Fuente: D'Alessio, F. (2008, p. 13)).

- **Dirección estratégica (implementación).** La dirección estratégica comprende seis pasos que se orienta a coordinar y organizar las estrategias

externas e internas elegidas (D'Alessio, F., 2008, p. 13), los cuales se muestran en la siguiente figura:

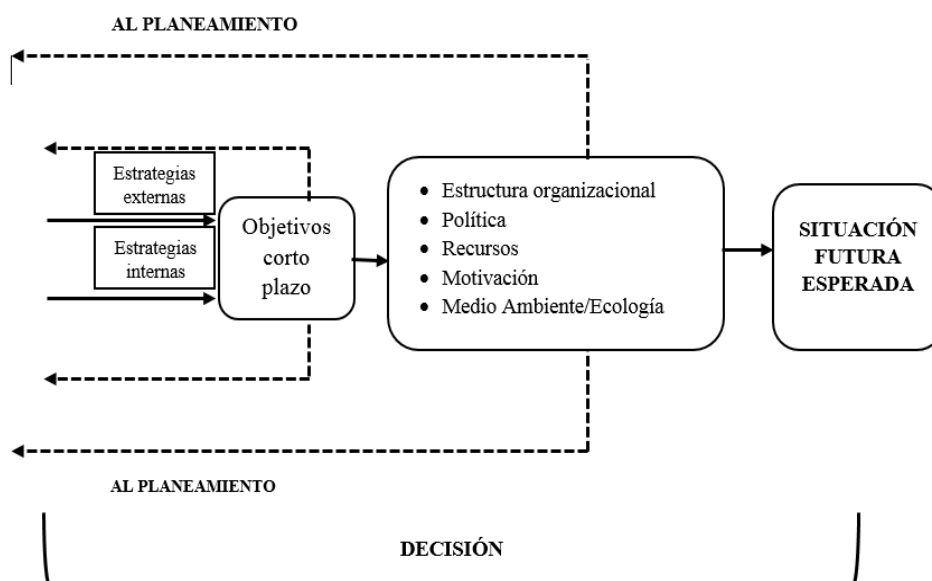


Figura 3: Dirección estratégica. (Fuente: D'Alessio, F. (2008, p. 13)).

- **Control estratégico (evaluación).** Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental (D'Alessio, F., 2008, p. 13). Tomar acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa y se puede resumir en la siguiente figura:

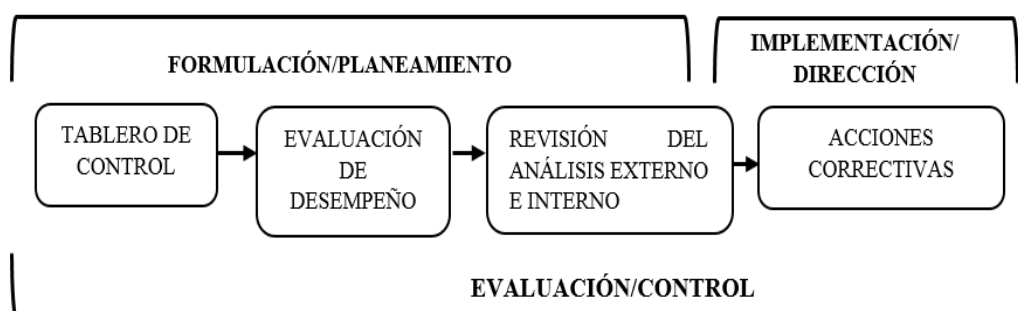


Figura 4: Control estratégico. (Fuente: D'Alessio, F. (2008, p. 13)).

1.2.4. Enfoques planeamiento estratégico

a. Enfoque de sistemas

Paredes, N. (2003) sostiene que el:

enfoque de sistemas es una ciencia que es considerada subsistema de la Teoría General de Sistemas puesto que unifica este pensamiento filosófico en un nivel estratégico como operativo. Se ocupa directamente de su aplicación y se puede emplear en la práctica de la administración y cualquier otro campo de actividad (p. 8).

Este modo de ver tiene por objeto dar un marco conceptual para analizar lo siguiente:

- *¿Cómo se relacionan determinados elementos? y ¿para qué se relacionan? (investigación a partir de los elementos para descubrir el objetivo, cómo funcionan el sistema y el ambiente).*
- *¿Cuáles elementos necesarios? y ¿cómo se interrelacionan para producir determinado resultado? (investigación a partir de un objetivo que se conoce para descubrir el sistema que lo produce).*
- *¿Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos? y ¿cuáles son todos los elementos involucrados? (investigación a partir de ciertos elementos e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo) (Paredes, N., 2003, p. 8).*

El enfoque de sistemas, según Paredes, N., (2003), es:

aplicado a la administración, parte del concepto que *todo organismo social es un sistema*, en el que cada uno de cuyos elementos tienen objetivos determinados y limitados. En correlación con eso, la administración se reduce a la integración de los elementos componentes del sistema, integración que solo puede lograrse si cada administrador se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia (p. 8).

La esencia del enfoque de sistemas refiere a los aspectos siguientes:

- *Formulación de objetivos* y aclaración de la taxonomía de mismos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y, en particular, con la toma de decisiones.
- *Obtención del efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos* planteados con un mínimo de gastos mediante el análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas.
- *Apreciación cuantitativa de los objetivos*, métodos y medios de lograrlos, se basa en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales. (Paredes, N., 2003, p. 8-9).

b. Enfoque estratégico

Fernández, J.; Barbón, O., y Añorga, J. (2016), sostiene que:

el enfoque estratégico en la gestión de muchas universidades cada día gana más fuerza y, por tanto, demanda de que se perfeccione constantemente para estar a la altura de las nuevas exigencias, demanda una gestión o dirección estratégica universitaria que otorgue protagonismo a uno de sus componentes principales; la planificación estratégica, la cual aporta beneficios institucionales (p. 72)

Asimismo, Fernández, J.; Barbón, O., y Añorga, J. (2016, p. 3) precisa que debe *desarrollarse mediante un estilo participativo, que comprometa a los gestores y actores del proceso, en su pensamiento y actuación, y los estimule y beneficie el clima sociopsicológico y la comunicación.*

Por su parte, Dao, P. (2014), sostiene que el enfoque estratégico *es el proceso de concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudaran a que la organización gane y sostenga ventaja competitiva en el mercado* (p. 15).

Las características del enfoque estratégico, según Dao, P. (2014, p. 15), son:

- No cambia la cultura, crea la cultura del cambio.
- Crea y comparte una visión inspiradora.
- Se define el objetivo a ser logrado.
- Factores y acciones para lograr el objetivo.

El objetivo del enfoque estratégico, según Dao, P. (2014, p. 16), no es simplemente ganar una pequeña batalla por un producto en particular o una línea de productos, o incluso un mercado determinado en un cierto día, aunque es parte de ello, sino crear los sistemas, enfoques y métodos que consistentemente ganaran la guerra, batalla tras batalla.

En ese sentido, el estudio considera elementos importantes del enfoque de sistemas y estratégico para diseñar el plan estratégico que implementa un sistema de control interno.

1.2.5. Control interno

a) Definición

El control interno es definido por Cepeda, G. (1997), citado por Vásquez, L. y Fernández, J. (2011, p, 68), *“como el conjunto ordenado de la planeación, procedimientos y las reglas, que rigen el cumplimiento de las funciones en una organización”*.

Por su parte Charry, A. (1997), citado por Vásquez, L. y Fernández, J. (2011), define al control interno como

el proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización, diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos preestablecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes y cumplimiento de leyes, reglas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa (p. 71).

En palabras de Estupiñan, R. (2006, p. 1), son “políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”.

El control interno es definido por Catácora, F. (1996), citado por Verona, L. Wong, E. (2016, p. 16), como la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.

Tomando las ideas de los autores citados, el control interno se define como el conjunto de procedimientos y reglas que regulan las actividades de toda organización a través de evaluaciones permanentes con la finalidad de garantizar la obtención de información financiera correcta y confiable que sirven como base para la toma de decisiones y por ende maximizar los resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía.

b) Importancia

Para Otañe, E. (2012):

un eficiente sistema de control es importante porque puede proporcionar un factor de tranquilidad en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados”. El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar

su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos (p.32).

Guzmán, D. & Pintado, M. (2012), indican que:

la importancia de la implementación y manejo de un adecuado control interno depende de la complejidad de la empresa que se maneja; cuanto mayor sea el comercio, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. En el caso de que una entidad sea manejada por varios dueños o su vez es una sociedad u otra entidad similar y a su vez tiene varios empleados y por lo tanto las actividades asignadas a cada uno de los empleados son extensas, se ve necesario contar con un apropiado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. En este sentido, el control interno abarca su importancia en medida que: optimiza, reduce costos y recursos monetarios y de esta manera se evitan errores, establece medidas para corregir las actividades y de esta forma se logran alcanzar las metas ya determinadas por la entidad. El control interno resalta su importancia en definir que su aplicación se la puede realizar a las personas, actos, procesos, etc. El control interno es importante porque permite a la alta gerencia conocer si las metas y objetivos se están cumpliendo de una manera adecuada (p. 31).

Para Barquero, M. (2013), la importancia del control interno se refleja desde dos puntos de vista que a continuación se detallan:

- **Desde el punto de vista del gestor.** El mantenimiento y revisión de los sistemas de control interno es un trabajo importante y recurrente, y los administradores/gestores de una entidad difícilmente pueden llevar a cabo personalmente esta tarea, por lo que habitualmente se delega esta responsabilidad en un departamento especializado. La composición ideal de este departamento consistirá en un equipo de personas con

perfil financiero que entienda las implicancias de un sistema de control interno, en combinación un experto en sistemas informáticos, y soportados también en ocasiones por personal de operaciones que conozca los entresijos del negocio. Este equipo se encuentra habitualmente en el departamento de auditoría interna, pero son escasas las empresas que cuentan con este departamento. En ese caso, las funciones de revisión de los sistemas de control interno pueden recaer en el departamento de control de gestión o en el *controller*.

- **Desde el punto de vista del auditor.** Desde el punto de vista del auditor, la revisión del control interno es imprescindible en cualquier auditoría dado que el auditor está obligado a ello para cumplir con las normas (pp. 22-24).

La revisión del control interno por parte del auditor es un procedimiento ineludible para poder obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores significativos.

Para la Contraloría General de la República (2014), la aplicación del control interno es muy importante ya que trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación, se presentan los principales beneficios:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El control interno bien aplicado contribuye a obtener una gestión óptima
- El control interno contribuye a combatir la corrupción.
- El control interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos
- El control interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones (p. 12).

La implementación y fortalecimiento de un adecuado control interno promueve entonces según la Contraloría General de la República (2014):

- La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores
- La mejora de la Ética Institucional.
- El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
- La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
- La efectividad de las operaciones y actividades.
- El cumplimiento de la normativa.
- La salvaguarda de activos de la entidad (p. 12).

c) **Objetivos**

El COSO (2013), establece 3 categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

Objetivos operativos: hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

Objetivos de información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad y transparencia.

Objetivos de cumplimiento: hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad (p. 3)

Para Fonseca, O. (2011), citado por Rodríguez, W. y Vásquez, E. (2016, p. 31), los objetivos principales del control interno en todas las entidades

son los siguientes: “Proteger los activos de la empresa y evitar una inadecuada utilización, obtener información financiera confiable y veraz, incrementar la eficiencia y productividad de las operaciones y lograr que se cumplan las políticas de la empresa”.

Para la Contraloría General de la República (2014), el control interno tiene los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad en sus servicios.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar la práctica de valores en las entidades.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo (p. 11).

d) Funciones y responsabilidades en el control interno

Para la Contraloría General de la República – CGR, (2006), según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno; los roles y responsabilidades del control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

- **Apoyo institucional a los controles internos.** El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y

mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos.

- **Responsabilidad sobre la gestión.** Todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo.
- **Clima de confianza en el trabajo.** La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia para el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas, así como su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y los aspectos de la responsabilidad.
- **Transparencia en la gestión gubernamental.** La transparencia en la gestión de los recursos y bienes del Estado, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas, así como la facultad del público de acceder a tal información.
- **Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno.** La estructura de control interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados. El titular o funcionario designado de cada entidad debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar sus márgenes aceptables en términos cuantitativos y cualitativos (pp. 11-12).

e) Componentes

El COSO, (2013), así mismo la INTOSAI, (2004), establecen que el control interno consta de cinco componentes integrados: Ambiente de Control, evaluación de Riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de supervisión.

- **Ambiente de Control.** Según la INTOSAI, (2004), establece:
 - el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de su personal. Es la base para todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Comprende los siguientes elementos: La integridad personal y profesional y los valores éticos de la gestión y el personal,

compromiso con la competencia, filosofía de la gestión, la estructura organizativa, y las políticas y prácticas de recursos humanos (p. 19).

El COSO, (2013), establece que el ambiente de control es:

el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en la organización. La junta directiva y la alta gerencia establecen el estilo de dirección con respecto a la importancia del control interno. El ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización, y los parámetros que permiten al consejo de administración para llevar a cabo sus responsabilidades de vigilancia de la gobernabilidad, la estructura organizacional y de asignación de autoridad y responsabilidad, el proceso para atraer, desarrollar y retener personas competentes; y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y premios para impulsar la rendición de cuentas por el desempeño. El ambiente de control resultante tiene un impacto generalizado en el sistema global de control interno (p. 4).

Para la Contraloría General de la República – CGR, (2006), declara que:

el ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina. Las Normas básicas para el ambiente de control son: Filosofía de la Dirección, integridad y los valores éticos, administración estratégica, estructura organizacional, administración de recursos humanos, competencia profesional, asignación de autoridad y responsabilidades y órgano de Control Institucional (p. 13).

- **Evaluación de riesgos.** La INTOSAI, (2004), establece que:
la evaluación de riesgos es el proceso de identificación y análisis de riesgos para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada. Un enfoque estratégico para la evaluación del riesgo depende de la identificación de riesgos frente a los objetivos clave de la organización. Con el fin de decidir cómo manejar el riesgo, es esencial evaluar su importancia y la probabilidad de que el evento de riesgo se produzca. La metodología para el análisis de riesgos puede variar, en gran parte porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar (por ejemplo, riesgos de reputación) mientras que otros se prestan a un diagnóstico numérico (riesgos especialmente financieros) (p. 24).

Para el COSO, (2013), declara que:

cada entidad se enfrenta a una variedad de riesgos de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos consiste en un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos para el logro de los objetivos. Los riesgos para el logro de estos objetivos de toda entidad se consideran en relación con la tolerancia al riesgo establecidos. Por lo tanto, la evaluación de riesgos es la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos. Una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a diferentes niveles de la entidad. La evaluación de riesgos también requiere una gestión para considerar el impacto de posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio que puede hacer que el control sea interno ineficaz (p. 4).

La Contraloría General de la República – CGR, (2006), sostiene que:

la evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades

apropiadas de control que se deben llevar a cabo. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Las Normas básicas del componente evaluación de riesgos son: Planeamiento de la administración de riesgos, identificación de los riesgos, la valoración de los riesgos y respuesta al riesgo (p. 18).

- **Actividades de control.** Para la INTOSAI, (2004), las actividades de control son:

las políticas y procedimientos establecidos para abordar riesgos y para lograr los objetivos de la entidad. Para ser eficaces, las actividades de control deben ser adecuadas de acuerdo al plan durante todo el período, y ser rentable, razonable y relacionada con el control de objetivos. Los

controles generales son la estructura, políticas y procedimientos que se aplican a la totalidad o una gran parte de los sistemas de información de la entidad, como mainframe, minicomputadoras, redes y entornos de usuario final, y ayuda garantizar su funcionamiento adecuado (p. 30).

Según el COSO, (2013), manifiesta que:

las actividades de control son las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que ayudan a asegurarse de que las directivas de gestión para mitigar los riesgos para el logro de los objetivos se llevan a cabo. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, en varias etapas dentro de los procesos de negocio, y en el entorno de la tecnología. Pueden abarcar una amplia gama de actividades tales como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones de desempeño (p. 4).

La Contraloría General de la República – CGR, (2006), las actividades de control gerencial tienen como propósito:

posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las normas básicas para el componente de actividades de control son: Procedimientos de autorización y aprobación, segregación de funciones, evaluación costo-beneficio, controles sobre el acceso a los recursos o archivos, verificaciones y conciliaciones, evaluación del desempeño, rendición de cuentas, documentación de procesos, actividades y tareas, revisión de procesos, actividades y tareas, y controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (p. 22).

- **Información y comunicación.** Según la INTOSAI, (2004), la información y comunicación son:

esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno. Una condición previa para obtener información confiable y relevante es el registro y clasificación adecuada de las transacciones y eventos. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en la forma y plazo que permite al personal llevar a cabo su control interno y otras responsabilidades (comunicación oportuna a las personas adecuadas). Por lo tanto, el sistema de control interno como tal y todas las transacciones y eventos significativos deben estar completamente documentados. Es conveniente que la información obtenida sea referente también a acontecimientos externos y no solo a los internos, para permitir la toma de decisiones y la presentación de informes. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta dirección que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio. También es necesario que haya una comunicación efectiva con las partes externas (p. 40).

Según el COSO, (2013), manifiesta que:

la información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno para apoyar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar y compartir la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la organización, que fluye hacia arriba, abajo, y en toda la entidad. La comunicación externa es doble: permite la comunicación de entrada de información externa relevante, y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas (p. 5).

La Contraloría General de la República – CGR, (2006), define el componente de información y comunicación como:

el conjunto de métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. Las normas básicas para el componente de información y comunicación son: Funciones y características de la información, información y responsabilidad, calidad y suficiencia de la información, los sistemas de información, flexibilidad al cambio, archivo institucional, comunicación interna, comunicación externa y canales de comunicación (p. 28).

- **Actividades de supervisión.** La INTOSAI (2004), establece que: los sistemas de control interno deben ser controlados para evaluar la calidad del rendimiento del sistema en el tiempo. El monitoreo se realiza a través de actividades de rutina, evaluaciones separadas o una combinación de ambos. Comprende el seguimiento continuo que incluye la gestión ordinaria y las actividades de supervisión; y las evaluaciones puntuales para garantizar que el control interno logre los resultados deseados basados en métodos y procedimientos predefinidos. El seguimiento del control interno tiene por objeto asegurar que los controles están operando según lo previsto y que se modifican apropiadamente para cambios en condiciones (p. 44).

Según el COSO (2013), revela que:

las actividades de supervisión se reflejan cuando las evaluaciones en curso, evaluaciones separadas o una combinación de los dos se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, está presente y funcionando. Las evaluaciones integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad,

proporciona oportuna información. Las evaluaciones puntuales, realizada periódicamente, varían en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones en curso, y otras consideraciones de gestión. Los resultados se evaluarán en función de criterios establecidos por los reguladores, organismos de normalización reconocidos o dirección y al Consejo de directores, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo de administración según sea apropiado (p. 5).

La Contraloría General de la República – CGR, (2006), define a la supervisión como:

el conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. El componente de actividades de supervisión tiene sus normas básicas agrupadas de la siguiente manera: Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo (prevención y monitoreo, y monitoreo oportuno de control interno); normas básicas para el seguimiento de resultados (reporte de deficiencias e implantación y seguimiento de medidas correctivas); y Normas básicas para los compromisos de mejoramiento (Autoevaluación y evaluaciones independientes) (pp. 33-34).

1.3. Definición de términos básicos

- **Código de ética.** D'Alessio, F. (2008), afirma que son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización.
- **Control.** D'Alessio, F. (2008), indica que es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico.
- **Estrategias.** Para D'Alessio, F. (2008), son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.
- **Misión.** D'Alessio, F. (2008), sostiene que la misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura.
- **Plan.** Ossorio, A. (2002), define que todo plan es una toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Hipótesis

Hipótesis principal

Si se diseña la propuesta de plan estratégico entonces se implementará el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

2.2. Variables

- **Variable independiente:** *Propuesta de plan estratégico*

- **Definición conceptual:** Para Ossorio (2002), el planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa.
- **Definición operacional:** Es el conjunto de procedimientos que comprende a la formulación, implantación y control estratégico del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Propuesta de plan estratégico	Planeamiento estratégico <i>(formulación)</i>	Visión Misión Valores Objetivos estratégicos Análisis externo Análisis interno Estrategias
	Dirección estratégica <i>(implantación)</i>	Ejecución del plan para cerrar brechas
	Control estratégico <i>(evaluación)</i>	Reporte de evaluación y mejora continua

- **Variable dependiente:** *Sistema de Control Interno*

- **Definición conceptual:** Según COSO (2013), el control interno es un proceso, efectuado por el consejo de la entidad, de los directores, la gerencia y todo el personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, elaboración de informes y cumplimiento.
- **Definición operacional:** Es un proceso que tiene como componentes al ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, los cuales serán evaluados en la Facultad de Educación y Humanidades.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Sistema de Control Interno	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de la Dirección - Integridad y valores éticos - Administración estratégica - Estructura organizacional - Administración de los recursos humanos - Competencia profesional - Asignación de autoridad y responsabilidad - Órgano de Control Institucional
	Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento de la administración de riesgos - Identificación de riesgos - Valoración de riesgos - Respuesta al riesgo
	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de autorización y aprobación - Segregación de funciones - Evaluación costo-beneficio - Controles sobre el acceso a los recursos o archivos - Verificaciones y conciliaciones - Evaluación de desempeño - Rendición de cuentas - Documentación de procesos, actividades y tareas - Revisión de procesos, actividades y tareas - Controles para las tecnologías de Información y comunicación.
	Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones y características de la información - Información y responsabilidad - Calidad y suficiencia de la información - Sistemas de información - Flexibilidad al cambio - Archivo institucional - Comunicación interna - Comunicación externa - Canales de comunicación
	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de prevención y monitoreo - Seguimiento de resultados - Compromiso de mejoramiento

2.3. Tipo y nivel de investigación

a. Tipo de investigación

Según su propósito la presente es una investigación básica. Según Sánchez & Reyes (1998), la investigación básica busca nuevos conocimientos sin fines prácticos, con el propósito de incrementar el conocimiento científico. En el presente estudio se busca conocer el estado actual del control interno y describir una propuesta de plan estratégico para su mejora.

b. Nivel de investigación

La presente es una investigación propositiva, respecto a ello Pinal, K. (2006), sustenta que los estudios propositivos parten de un supuesto, elaboran un diagnóstico y terminan con una propuesta específica para mejorar o solucionar al problema planteado. En el presente estudio es estudiado el control interno tal como se encuentra y se prevé una propuesta de plan estratégico para su mejoramiento a futuro.

2.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, transeccional, descriptivo, Para Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014), el diseño es no experimental porque no manipula la variable independiente para ver los efectos inmediatos sobre la variable dependiente; los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo, recolectan datos sobre cada una de las categorías y reportan datos. Es descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características de personas, procesos, objetos y fenómenos. Además, la investigación comprende una propuesta; entonces, el esquema es el siguiente:



Donde:

M: Es la muestra.

V: Información del sistema de control interno.

P: Propuesta de plan estratégico.

2.5. Población y muestra

La población fue de 24 trabajadores de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Docentes nombrados son 10 y contratados son 5, haciendo un total de 15 docentes. Trabajadores administrativos son 9, de los cuales 6 nombrados y 3 contratados.

La muestra fue de 23 trabajadores. El muestreo fue no probabilístico por criterios de inclusión y exclusión. Por inclusión, formaron parte de la muestra los docentes y administrativos que luego de escuchar el motivo de la aplicación del cuestionario decidieron formar parte de la muestra, que representa 23, ya que un trabajador decidió no participar en la muestra, que representa uno.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Técnicas de recolección de datos

Encuesta. Consistió en entregar un ejemplar impreso de los instrumentos de recolección de datos y los sujetos que forman parte de la muestra, responden por escrito a los ítems.

b. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de control interno. El cuestionario consta de 113 ítems los que se distribuyeron de la siguiente manera: los ítems del 1 al 37 miden la dimensión ambiente de control, los ítems del 38 al 50 miden la dimensión evaluación de riesgos, los ítems del 51 al 84 miden la dimensión de actividades de control, los ítems del 85 al 105 miden la dimensión de información y comunicación, los ítems del 106 al 113 miden la dimensión de supervisión.

2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos fue desarrollado mediante las siguientes técnicas estadísticas.

➤ **Frecuencias**

$$F_p = \frac{f_i * 100}{n}$$

Donde

F_p = Frecuencia porcentual.

f_i = Frecuencia absoluta simple.

n = muestra.

Los datos obtenidos al aplicar los instrumentos fueron registrados en una base de datos en excel, el procesamiento de datos fue desarrollado en el SPSS V.22. El análisis de datos se realizó a partir de tablas estadísticas y sus respectivos gráficos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

3.1.1. Describir el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

Tabla 1

Nivel de sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

RANGO	Nivel	f_i	%
476 – 565	Bueno	0	0
385 – 475	Aceptable	7	30.43
295 – 384	Regular	8	34.78
203 – 294	Bajo	6	26.09
113 – 203	Deficiente	2	8.70
TOTAL		23	100

Fuente: Base de datos (anexo 02), procesados con la distribución de frecuencias.

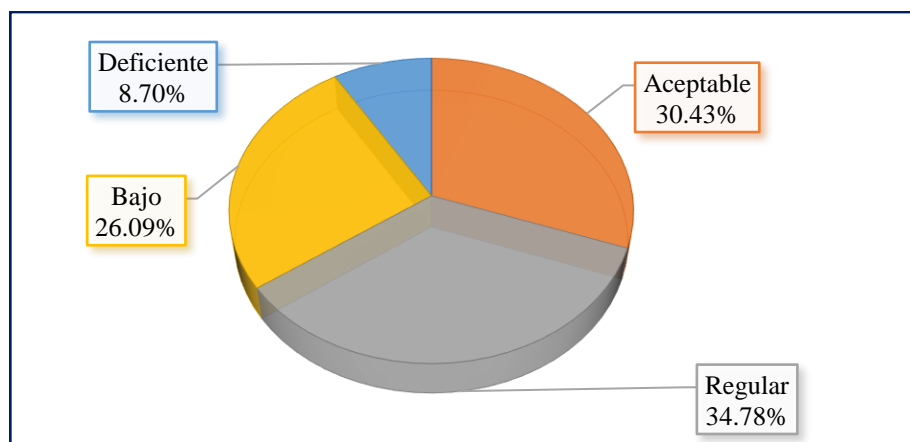


Figura 5. Nivel de sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Tabla 1.

Según la percepción de 23 trabajadores, el sistema de control interno es aceptable para el 30.43%, es regular para el 34.78%, es bajo para el 26.09% y es deficiente para el 8.70%. Estos datos evidencian que para el mayor porcentaje de trabajadores es regular el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

3.1.2. Describir el sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

Tabla 2

Nivel de sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

RANGO	Nivel	f_i	%
156 - 185	Bueno	0	0
127 - 155	Aceptable	7	30.43
97 - 126	Regular	8	34.78
68 - 96	Bajo	7	30.43
37 - 67	Deficiente	1	4.35
TOTAL		23	100

Fuente: Base de datos (anexo 02), procesados con la distribución de frecuencias.

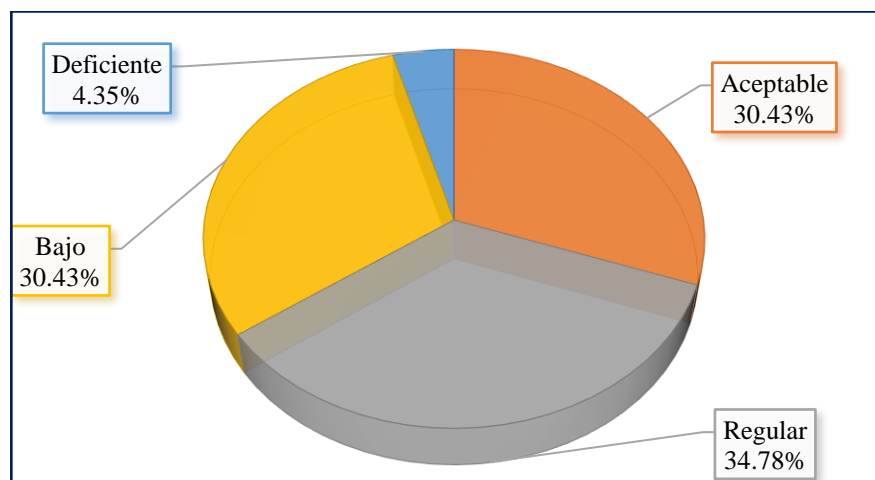


Figura 6. Nivel de sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Tabla 2.

Según la percepción de 23 trabajadores, el sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, es aceptable para el 30.43%, es regular para el 34.78%, es bajo para el 30.43% y es deficiente para el 4.35%. Estos datos evidencian que para el mayor porcentaje de trabajadores es regular el sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

3.1.3. Describir el sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

Tabla 3

Nivel de sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

RANGO	Nivel	f_i	%
56 - 65	Bueno	0	0
45 - 55	Aceptable	3	13.04
35 - 44	Regular	9	39.13
24 - 34	Bajo	5	21.74
13 - 23	Deficiente	6	26.09
TOTAL		23	100

Fuente: Base de datos (anexo 02), procesados con la distribución de frecuencias.

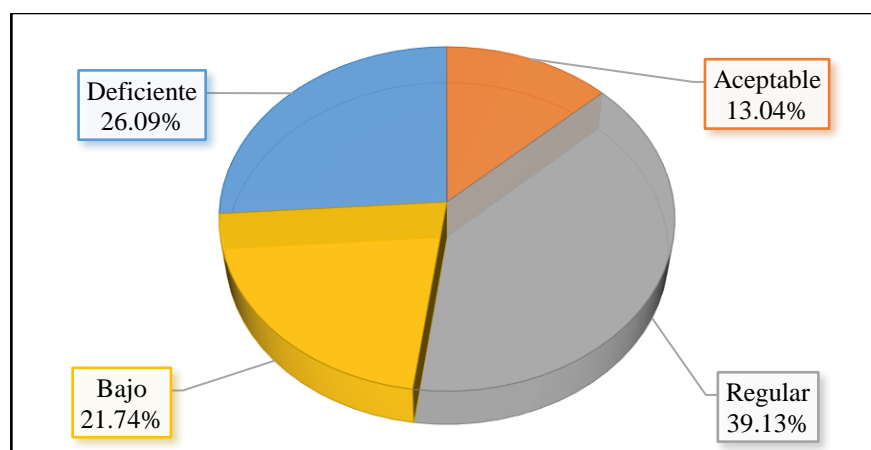


Figura 7. Nivel de sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Tabla 3.

Según la percepción de 23 trabajadores, el sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, es aceptable para el 13.04%, es regular para el 39.13%, es bajo para el 21.74% y es deficiente para el 26.09%. Estos datos evidencian que para el mayor porcentaje de trabajadores es regular el sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

3.1.4. Describir el sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

Tabla 4

Nivel de sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

RANGO	Nivel	f_i	%
144 - 170	Bueno	0	0
117 - 143	Aceptable	9	39.13
89 - 116	Regular	6	26.09
62 - 88	Bajo	6	26.09
34 - 61	Deficiente	2	8.70
TOTAL		23	100

Fuente: Base de datos (anexo 02), procesados con la distribución de frecuencias.

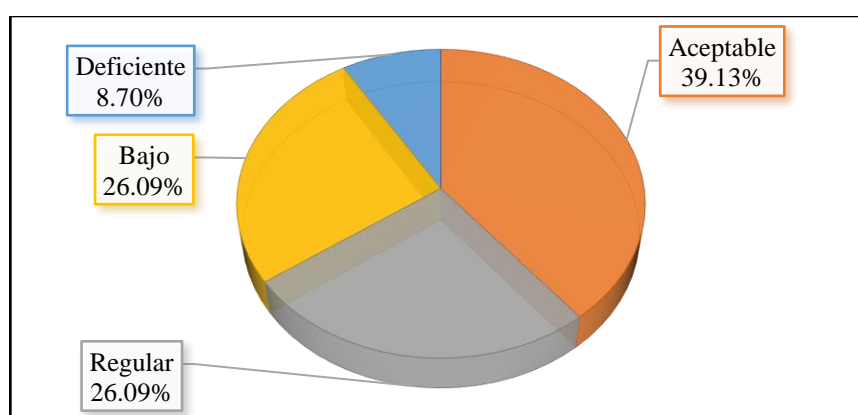


Figura 8. Nivel de sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Tabla 4.

Según la percepción de 23 trabajadores, el sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, es aceptable para el 39.13%, es regular para el 26.09%, es bajo para el 26.09% y es deficiente para el 8.70%. Estos datos evidencian que para el mayor porcentaje de trabajadores es aceptable el sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

3.1.5. Describir el sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

Tabla 5

Nivel de sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

RANGO	Nivel	f_i	%
89 - 105	Bueno	0	0
72 - 88	Aceptable	6	26.09
56 - 71	Regular	8	34.78
39 - 55	Bajo	7	30.43
21 - 38	Deficiente	2	8.70
TOTAL		23	100

Fuente: Base de datos (anexo 02), procesados con la distribución de frecuencias.

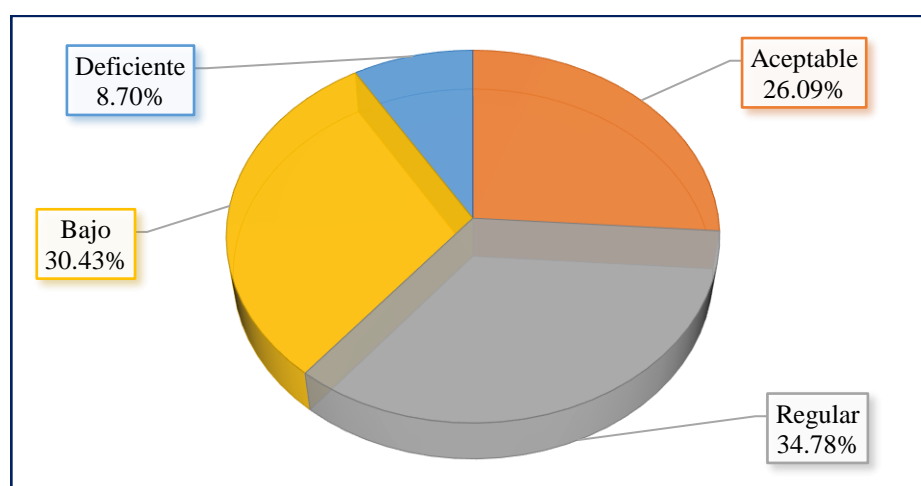


Figura 9. Nivel de sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Tabla 5.

Según la percepción de 23 trabajadores, el sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, es aceptable para el 26.09%, es regular para el 34.78%, es bajo para el 30.43% y es deficiente para el 8.70%. Estos datos evidencian que para el mayor porcentaje de trabajadores es regular el sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

3.1.6. Describir el sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

Tabla 6

Nivel de sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017.

RANGO	Nivel	f_i	%
35 - 40	Bueno	0	0
28 - 34	Aceptable	7	30.43
22 - 27	Regular	6	26.09
15 - 21	Bajo	7	30.43
8 - 14	Deficiente	3	13.04
TOTAL		23	100

Fuente: Base de datos (anexo 02), procesados con la distribución de frecuencias.

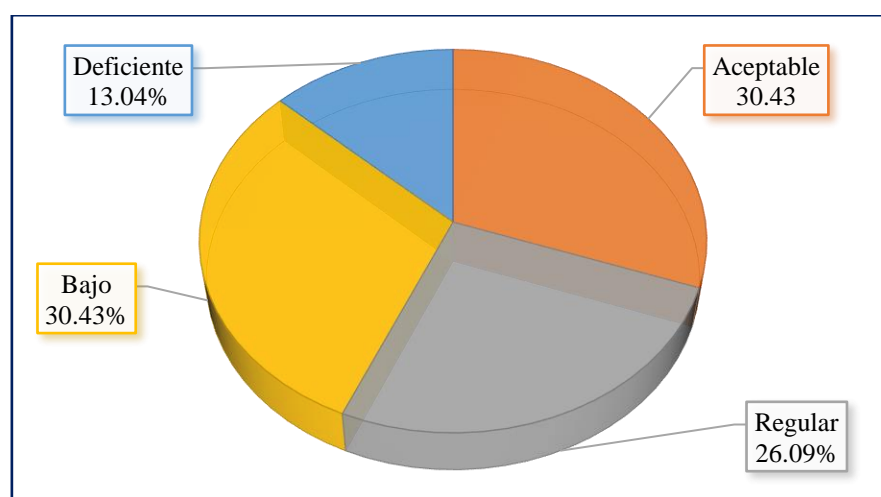


Figura 10. Nivel de sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja, 2017. Tabla 6.

Según la percepción de 23 trabajadores, el sistema de control interno, en la dimensión supervisión, es aceptable para el 30.43%, es regular para el 26.09%, es bajo para el 30.43% y es deficiente para el 13.04%. Estos datos evidencian que para el mayor porcentaje de trabajadores es aceptable y bajo el sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

- 3.1.7.** Elaborar la propuesta de plan estratégico, en las dimensiones de formulación estratégica, dirección estratégica y control estratégico, para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín.

El siguiente esquema corresponde a una propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín. Este esquema se encuentra desarrollado en la parte de los anexos.

1. Fundamentos

2. Planeamiento

- 2.1 Visión institucional
- 2.2 Misión institucional
- 2.3 Misión y visión del plan estratégico
- 2.4 Valores
- 2.5 Objetivos estratégicos
- 2.6 Análisis del contexto.
- 2.7 Estrategias
 - 2.7.1 Acciones preliminares.
 - 2.7.2 Identificación de brechas.
 - 2.7.3 Elaboración del plan de trabajo.

3. Dirección estratégica (implantación, ejecución)

3.1 Ejecución del plan para cerrar brechas.

3.1.1 Implementar actividades definidas en el plan de trabajo

4. Control estratégico (Evaluación)

4.1 Reporte de evaluación y mejora continua

3.2. Propuesta

Propuesta de Plan Estratégico para implementar el Sistema de Control Interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín

1. Fundamentos

La propuesta de plan estratégico se fundamenta en los enfoques de *sistemas* y *estratégico*.

- El *enfoque sistémico* unifica el nivel estratégico con el operativo y se ocupa de la aplicación y se emplea en la implementación de la propuesta de plan estratégico del sistema de control interno (Paredes, 2003, p.8). Este enfoque considera lo siguiente: Elementos y sus relaciones, su importancia y pertinencia, sus interrelaciones de sus elementos con los resultados, y es ahí que este enfoque es muy esencial porque integra elementos componentes del sistema para buscar soluciones a los problemas que se presenten. En ese sentido, lo sistémico implica la presencia de los siguientes aspectos como la formulación de objetivos y aclaración de la taxonomía de los mismos antes de comenzar cualquier actividad; efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos mediante el análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas; y apreciación cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, se basa en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos. (Paredes, N., 2003, p. 8-9).
- El *enfoque estratégico* demanda una gestión con dirección estratégica, que otorgue protagonismo a uno de sus componentes principales: la planificación estratégica (Fernández, J.; Barbón, O., y Añorga, J., 2016, p. 72). Esta planeación se desarrolla de manera participativa y con compromiso de los actores del proceso (Fernández, J.; Barbón, O., y Añorga, J., 2016, p. 3). En ese sentido, el enfoque ayuda a la organización a brindar sostenibilidad, que es muy complicado en estos tiempos.

2. Planeamiento

2.1 Visión institucional

- **Escuela Profesional de Educación Inicial**

La Escuela Profesional de Educación Inicial EPEI-Rioja de la FEH/UNSM-T al 2019, es una unidad académica de calidad, acreditada y líder en la formación de profesionales. Su comunidad universitaria tiene un alto nivel humanístico, científico, académico y ético, identificado con la misión de la escuela y con el desarrollo educacional en la Amazonía y el país. Sus profesionales egresados son calificados con vocación de servicio y comprometidos con la sostenibilidad ambiental y social

- **Escuela Profesional de Educación Primaria**

La Escuela Profesional de Educación Primaria EPEP-Rioja de la FEH/UNSM-T al 2019, es una unidad académica de calidad, acreditada y líder en la formación de profesionales. Su comunidad universitaria, tiene un alto nivel humanístico, científico, académico y ético, identificado con la misión de la escuela y con el desarrollo educacional en la Amazonía y en el país. Sus profesionales egresados son calificados, con vocación de servicio y comprometidos con la sostenibilidad ambiental y social

- **Escuela Profesional de Educación Secundaria**

La Escuela Profesional de Educación Secundaria con mención en Ciencias Naturales y Ecología de la EPES-Rioja de la FEH/UNSM-T al 2019, es una unidad académica de calidad, acreditada y líder en la formación de profesionales. Su comunidad universitaria tiene un alto nivel humanístico, científico, académico y ético, identificado con la misión de la escuela y con el desarrollo educacional en la amazonia y el país. Sus profesionales egresados son calificados, con vocación de servicio y comprometidos con la sostenibilidad ambiental y social.

2.2 Misión institucional

- **Escuela Profesional de Educación Inicial**

La Escuela Profesional de Educación EPEI-Rioja de la FEH/UNSM-T, tiene como misión formar profesionales con una concepción humanística,

científica, tecnológica, ética y ecológica, mediante la generación e innovación de conocimientos, cultura y valores, en un proceso permanente de actualización y acreditación de la calidad educativa para la transformación de la sociedad local, regional y nacional, contribuyendo en el desarrollo humano-ambiental sostenible.

- **Escuela Profesional de Educación Primaria**

La Escuela Profesional de Educación Primaria EPEP-Rioja de la FEH/UNSM-T, tiene como misión formar profesionales, con una concepción humanística, científica, tecnológica, ética y ecológica, mediante la generación e innovación de conocimientos, cultura y valores, en un proceso permanente de actualización y acreditación de la calidad educativa para la transformación de la sociedad local, regional y nacional, contribuyendo con el desarrollo humano-ambiental sostenible.

- **Escuela Profesional de Educación Secundaria**

La Escuela Profesional de Educación Secundaria con mención en Ciencias Naturales y Ecología de la EPES-Rioja de la FEH/UNSM-T, tiene como misión formar profesionales, con una concepción humanística, científica, tecnológica, ética y ecológica, mediante la generación e innovación de conocimientos, cultura y valores, en un proceso permanente de actualización y acreditación de la calidad educativa para la transformación de la sociedad local, regional y nacional, contribuyendo en el desarrollo humano-ambiental sostenible.

2.3 Visión y misión del plan estratégico

Visión

La Facultad de Educación y Humanidades ha logrado aplicar el control interno en las tres escuelas profesionales, inicial, primaria y secundaria, mejorando considerablemente la calidad de servicio que brindan desde lo tangible, el trato cordial, la agilidad en la atención y la formación académica.

Misión

La Facultad de Educación y Humanidades orienta su actividad de manera participativa, para el diagnóstico de estado actual en los componentes del control

interno, además, para la implementación y ejecución de las actividades de mejora, a fin de garantizar una atención de calidad y formación académica de alto nivel.

2.4 Valores

La calidad de la cultura organizacional de la Escuela Profesional de Educación Inicial, Escuela Profesional de Educación Primaria y Escuela Profesional de Educación Secundaria de la FEH/UNSM-T, se basa en la vigencia de determinados valores, los cuales constituyen elementos esenciales que forjan su ética institucional de tal manera que estos valores son realmente practicados por sus miembros otorgándole singularidad y presencia social.

- **Responsabilidad académica.** Compromiso y perseverancia de sus integrantes hacia un óptimo nivel académico, a través de un modelo sistémico y continuo de autoevaluación, autorregulación y autorreflexión.
- **Compromiso con la calidad.** Búsqueda del perfeccionamiento continuo de los procesos de formación profesional universitario.
- **Identificación institucional.** Es un conjunto de atributos y valores que toda institución o cualquier individuo posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu. La imagen que refleje la institución a través de la personalidad de sus integrantes, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala.
- **Trabajo en equipo.** Está referido a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- **Libertad de pensamiento y expresión.** Capacidad de elegir y expresar responsablemente. Esta responsabilidad implica proceder de acuerdo con nuestra conciencia.
- **Rechazo a la violencia.** Implica aprender a vivir y a convivir, construyendo una sociedad responsable y consciente del respeto a la vida.
- **Iniciativa/Creatividad/Innovación.**

Iniciativa es lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.

Creatividad es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

- **Búsqueda de la verdad.** Llamamos verdad a lo que se contrapone a lo imaginario, a lo irreal; y consideramos verdadero a lo fiable; y falso a aquello de lo que no podemos afianzarnos. Es la adecuación de ajuste entre lo que se piensa, acontece y se hace.
- **Respeto por la dignidad de la persona.** Es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por sus conocimientos, experiencias o valor como personas.
- **Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo.** Cumplir con las exigencias que la sociedad demanda a nuestra institución.
- **Honestidad y transparencia.** Forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.
- **Solidaridad.** Es un acto voluntario por el que nos apoyamos los unos a los otros para poder enfrentar la vida juntos, de un modo fraternal.
- **Justicia y democracia.**
Justicia es el valor del bien común. Incluye la justicia legal, la social y la internacional, así como también, la esfera individual de la justicia distributiva.
Democracia es la participación conjunta de los miembros de la comunidad universitaria en las decisiones trascendentales.
- **Calidad de la conducta de los miembros de la Escuela dentro y fuera del claustro universitario.** Manera en que todos los miembros de la Escuela, docentes, administrativos y estudiantes se comportan en su vida y acciones, de acuerdo a sus normas establecidas; el cual constituye un ejemplo para la comunidad.
- **Desarrollo de la inteligencia naturalista.** Habilidad para distinguir los miembros de una especie; conciencia de la existencia de otras especies con las que convivimos, y capacidad para trazar las relaciones entre distintas especies.
- **Desarrollo de la conciencia ecológica.** Es el logro del conocimiento interior acerca de las relaciones de los seres vivos entre sí y su entorno. Capacidad del

espíritu humano de reconocer la relación entre los grupos humanos y su ambiente, tanto físico como social. Valoración hacia la defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente.

2.5 Objetivos estratégicos

2.5.1. Escuela Profesional de Educación Inicial

- La Escuela será percibida como modelo en la formación de profesionales licenciados en Educación Inicial.
- Posicionar la imagen de la Escuela Profesional de Educación Inicial – Rioja.
- Obtener mayores ingresos económicos.
- Optimizar los costos.
- Incrementar el grado de satisfacción de los estudiantes.
- Mejorar la relación y el compromiso de la Escuela Profesional de Educación Inicial con la comunidad.
- Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Prestar mejores servicios a los estudiantes y a usuarios externos.
- Contar con tecnología de punta, infraestructura y equipamiento eficientes.
- Desarrollar las capacidades del personal que labora en la Escuela.

2.5.2. Escuela Profesional de Educación Primaria

- Mejorar los procesos administrativos y de Bienestar Universitario de la Escuela Profesional de Educación Primaria.
- Consolidar el equipo docente competente e involucrado en las actividades de la Escuela Profesional de Educación Primaria.
- Formar profesionales académicos altamente competitivos de la Escuela Profesional de Educación Primaria.
- Elevar los niveles del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Escuela Profesional de Educación Primaria.
- Contar con infraestructura y equipamientos de kit para desarrollar las capacidades de física, anatomía, química, biología, geografía y robótica para niños.

- Acreditación de la Escuela Profesional de Educación Primaria.

2.5.3. Escuela Profesional de Educación Secundaria

- La Escuela será percibida como modelo en la formación de profesionales Licenciados en Educación Secundaria con mención en Ciencias Naturales y Ecología.
- Posicionar la imagen de la Escuela Profesional de Educación Secundaria con mención en Ciencias Naturales y Ecología.
- Incrementar el grado de satisfacción de los estudiantes.
- Mejorar la relación y el compromiso de la Escuela Profesional de Educación Secundaria con mención en Ciencias Naturales y Ecología con la comunidad.
- Obtener mayores ingresos económicos.
- Optimizar los costos.
- Mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Prestar mejores servicios a los estudiantes y a usuarios externos.
- Asignar a la escuela mejores recursos para la docencia, investigación y prestación de servicios.
- Desarrollar las capacidades del personal que labora en la Escuela.

2.6 Análisis del contexto

2.6.1 Análisis externo

Escuela Profesional de Educación Inicial, Primaria y Secundaria

Oportunidades

- Desarrollo constante del conocimiento científico y tecnológico.
- Globalización de los servicios educativos.
- Desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones
- Alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales con Facultades de Educación reconocidas.
- Preponderancia de temas ecológicos ambientales a nivel mundial

Amenazas

- Desinterés social y político del gobierno ante la formación profesional docente y la autonomía de la universidad.
- Poca demanda por parte de postulantes a las escuelas profesionales.
- Tendencia a reducir el apoyo presupuestal del estado.
- Mercantilismo de algunas universidades públicas y privadas.
- Falta de interés de los órganos de gobierno local y regional por implementar programas de educación ambiental.

2.6.2 Análisis interno

Escuelas Profesionales

Caracterización General

La Escuela Profesional de Educación Inicial, Primaria y Secundaria son unidades académicas perteneciente a la Escuela Profesional de Educación – Rioja de la Facultad de Educación y Humanidades de la UNSM – T que tiene como objetivo la formación de profesionales licenciados en educación inicial, primaria y secundaria al cabo de una formación profesional de cinco años y ciñéndose a las necesidades reales y de calidad del sistema educativo regional, nacional y mundial en el campo de la educación.

Las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria fueron creadas por acuerdo de la Asamblea Universitaria, mediante la Resolución N° 480-94-UNSM/R, del 04-12-94, mientras que la escuela de educación secundaria se crea mediante Resolución N° 433-96-UNSM/R del 19-08-96, se le adscribe a la Facultad de Educación y Turismo (antigua denominación), y con Resolución N° 014-99-UNSM/AU-R del 30-12-99, se cambia a la denominación de Facultad de Educación y Humanidades.

Desde entonces están cumpliendo con el deber social de formar profesionales con vocación de servicio a la comunidad y conscientes de

poder enfrentar con éxito los problemas en el ámbito educativo haciendo uso de sus conocimientos científicos y apoyándose en las técnicas a fin de diseñar y plantear alternativas de solución a tales problemas educativos y sociales del país.

Situación actual de las escuelas

La situación actual de las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria y Secundaria está enmarcada por algunos problemas y aspectos, dentro de los cuales se han identificado y priorizado los siguientes:

a) Aspecto administrativo

Insuficientes recursos presupuestales que impiden la implementación con modernas herramientas científicas y tecnológicas necesarias para la enseñanza-aprendizaje.

El limitado presupuesto, no permite la ejecución, entre otras, de las siguientes actividades:

- Implementación de la Coordinación de las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.
- Adquisición de material bibliográfico y audiovisual para actualizar la biblioteca-videoteca.
- Integración y permanente actualización con tecnologías de la información al servicio de los estudiantes.
- Actualización y ampliación del sistema informático indispensable para consolidar la modernización de los servicios universitarios.
- Contratación de personal profesional y técnico especializado para asegurar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
- Promoción y difusión de actividades culturales, artísticas, científicas y tecnológicas.
- Utilización eficiente del Centro de Cómputo e Informática (CCI).
- Creación de la página web y de la plataforma virtual de la FEH-R.

b) Aspecto de infraestructura

- Las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria y Secundaria tienen su sede en la ciudad de Rioja, carecen de

equipamiento actualizado y no existe infraestructura adecuada para la parte administrativa.

- La coordinación de las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria y Secundaria carecen de una adecuada implementación para el cumplimiento de sus funciones.
- La infraestructura de las Escuelas para desarrollar las actividades académicas, de investigación, extensión y proyección universitaria, asesoría y tutoría, debe ser ampliada y mejorada.
- La implementación de las aulas y laboratorios es insuficiente, hay carencia de cortinas, equipos multimedia, ventiladores que están inoperativos, materiales, equipos y reactivos de laboratorio, así como un inadecuado mantenimiento por falta de personal de servicio.

Fortalezas

- Docentes con alto nivel académico.
- Plan de estudio actualizado e integral
- Capacidad de adaptación del recurso humano a los cambios contextuales.
- Clima institucional favorable para la formación profesional.
- Presencia multicultural al interior de las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria y Secundaria

Debilidades

- Trámites administrativos burocráticos.
- Poco interés para realizar investigación.
- Inexistencia de normatividad para la ejecución de prácticas profesionales.
- Poca integración de las Escuelas Profesionales de Educación Inicial, Primaria y Secundaria con otras escuelas profesionales afines.
- Material bibliográfico insuficiente y medianamente actualizado en la biblioteca.
- Inexistencia de biblioteca virtual.

- Insuficiente implementación de laboratorios de ciencias afines a la escuela.
- Modelo inadecuado para la enseñanza-aprendizaje

Debilidades respecto al control interno actual

En la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, se detectó la ausencia de un control interno en el control físico de bienes, confiabilidad de la información, cumplimiento a las normas, etc., son obviadas, es decir, no existe un diseño estructurado de control interno, y no permite la fortaleza de dicho control.

Entre las causas del escaso control interno es la falta de una planificación estratégica. Se identificó que hay conflictos entre los trabajadores por el incumplimiento de tareas, al no tener una organización definida de las mismas. No hay control en los registros contables, es decir, no se cuenta con un plan de organización ya que los procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros no incluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes e información de contabilidad, aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos; las decisiones son tomadas en el momento, no existe una preparación preventiva ante posibles problemas que se presenten, trayendo así resultados inesperados y no existen programas de actividades, cada quien hace lo que cree conveniente, sin saber casi siempre lo que se quiere en realidad para la institución.

2.7 Estrategias

2.7.1 Acciones preliminares

Comprende las siguientes actividades:

- a) Suscripción del acta de compromiso
- b) Conformación del Comité de Implementación del Sistema de Control Interno. Aprobado en Consejo de Facultad y refrendado por el Consejo Universitario.
- c) Sensibilización y capacitación en CI

2.7.2 Identificación de brechas.

Comprende las siguientes actividades:

- a) Elaboración del programa de trabajo para el diagnóstico
- b) Realizar el diagnóstico

2.7.3 Elaboración del plan de trabajo.

3. Dirección estratégica (implementación, ejecución)

3.1 Ejecución del plan para cerrar brechas

3.1.1 Implementar actividades definidas en el plan de trabajo

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

1. Ambiente de control

COMPONENTE	ACTIVIDAD
Ambiente de control	Curso taller sobre el sistema de control interno dirigido a las escuelas de la FEH, sede Rioja.
	Difusión de los valores institucionales y Código de Ética en todas las áreas de la FEH – Rioja.
	Difusión del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo de la FEH – Rioja.
	La decanatura debe implementar medidas para que los trabajadores de la FEH – Rioja conozcan los documentos normativos de la facultad.
	Revisar y actualizar el CAP, y realizar un análisis de la brecha oferta – demanda del personal de la FEH – Rioja
	Definir e implementar mecanismos para evaluar el desempeño de los trabajadores de la FEH – Rioja.
	Actualizar los perfiles de cada grupo ocupacional y adecuarlo a la nueva estructura orgánica.

2. Evaluación de riesgos

COMPONENTE	ACTIVIDAD
Evaluación de riesgos	Reconocer los puntos críticos y analizar los riesgos que afectaría el normal desarrollo de los procesos y actividades en las escuelas profesionales
	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos por cada escuela profesional, según la identificación de riesgos encontrados.
	Formular documentos de seguimiento y cumplimiento de las actividades propuestas.
	Elaborar y aplicar formatos y procedimientos para valorar los riesgos identificados que determine la probabilidad de ocurrencia e impacto.
	Establecer procesos para controlar y afrontar los riesgos identificados, los cuales serán valorados según el costo beneficio de los mismos.

3. Actividades de control

COMPONENTE	ACTIVIDAD
Actividades de control	Proponer mecanismos de inducción y preparación para la rotación de personal de áreas susceptibles a riesgos de fraudes (manejo de dinero, bienes patrimoniales, insumos, conciliaciones, ajustes de inventarios, adquisiciones, etc.)
	Difundir y cumplir con las normas y directivas establecidas respecto al manejo adecuado de la administración de los archivos de documentos, bienes patrimoniales, recursos financieros, procesos de adquisiciones y control de recursos humanos.
	Mejorar y actualizar el archivo documentario de la FEH – Rioja.
	Elaborar un plan de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la FEH – Rioja, por lo menos una vez por semestre.
	Difusión, seguimiento y cumplimiento de los dispositivos legales relacionado con los mecanismos de rendición de cuentas de la FEH – Rioja.
	Implementar mecanismos para sancionar a los trabajadores que infrinjan con las normas de la facultad
	Elaborar un plan para que el personal verifique la ejecución de los procesos, actividades y tareas.
	Elaborar un reglamento de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la FEH – Rioja.
	Implementar mecanismos para la oportuna y cabal rendición de cuentas incluyendo las sanciones correspondientes.

4. Información y comunicación

COMPONENTE	ACTIVIDAD
Información y comunicación	Solicitar a la decanatura el trámite para la actualización de las normas y directivas institucionales, respecto a la organización de los archivos digitales para su aplicación en todas las escuelas profesionales de la FEH – Rioja.
	Implementar talleres de integración y capacitaciones para mejorar la comunicación entre todo el personal.
	Desarrollar y actualizar un plan estratégico de tecnologías de información.
	Establecer mecanismos para fortalecer las políticas de seguridad de información.
	Definir políticas y procedimientos que garanticen el adecuado suministro de información para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de todo el personal.
	Actualización permanente de la página web oficial de la facultad para proporcionar información útil y necesaria a la población estudiantil y a la ciudadanía en general.
	Constituir un Comité de tecnología de información encargado de asegurar que la estrategia de tecnologías de información esté alineados con los objetivos de la facultad.
	Incluir dentro del Plan Anual de Capacitación de la FEH – Rioja, talleres para el manejo eficaz de las herramientas de información que se utilizan en la FEH – Rioja.
	Elaborar y actualizar un plan de reposición de equipos.
Dotar a la oficina de trámite documentario y archivo de la FEH - Rioja un ambiente adecuado para la custodia de documentos y los recursos humanos necesarios para fortalecer el sistema.	

5. Supervisión

COMPONENTE	ACTIVIDAD
Supervisión	Identificar los procesos críticos y realizar controles y seguimientos; difundir e implementar la Gestión por Procesos en las áreas de la FEH – Rioja
	Elaborar un registro para consignar deficiencias detectadas en el seguimiento y evaluaciones que se realizan.
	Elaborar un procedimiento para el registro, seguimiento e implementación de las medidas correctivas de los órganos de control.
	Elaborar un registro para realizar autoevaluaciones con los informes correspondientes.

4. Control estratégico (Evaluación)

4.1. Reporte de evaluación y mejora continua

Informe de implementación del Sistema de Control Interno en la Facultad de Educación y Humanidades, Sede Rioja

I. Antecedentes

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, establece las normas para elaborar, regular, implantar, perfeccionar y evaluar el control interno en las entidades del estado. Las Normas de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de Contraloría General de la República N° 320-2006-CG, tiene como principal objetivo fortalecer el sistema de control interno en relación con al patrimonio público y al logro de las metas institucionales. La Guía para la Implementación y Fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del Estado, aprobado mediante Resolución de Contraloría General de la República N° 004-2017-CG, contempla los lineamientos, herramientas, métodos y explica de manera clara y sencilla las normas del control interno para que sean aplicadas con mayor efectividad en las entidades del estado. En este marco, la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, desarrollará el presente informe, con el objetivo de exponer los esfuerzos de la entidad por la Implementación del Sistema de Control Interno.

II. Base legal

- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada el 23 de julio del 2002.
- Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, publicada el 18 de abril del 2006.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, publicada el 03 de noviembre de 2006, que aprueba las Normas de Control Interno.

- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

III. Fases para la implementación del Sistema de Control Interno

La Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada mediante Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG, establece los lineamientos para una adecuada implementación del sistema de control interno y de esa manera alcanzar las metas y objetivos institucionales, para lo cual establece tres fases para su implementación:

- **Fase de Planificación.** En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad mediante un compromiso formal y por escrito del titular y la Alta Dirección con el proceso de implementación del SCI y la constitución de un Comité de Control Interno responsable del mismo. Entre las acciones a seguir está la formulación de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, a través de la aplicación de una encuesta a todo el personal docente y administrativo de la facultad, lo que facilitará la posterior elaboración de un plan de trabajo. Esta fase comprende las siguientes etapas:

a) Etapa I: Acciones preliminares

Esta etapa comprende lo siguiente:

- Suscribir acta de compromiso
- Conformar el comité de control interno
- Sensibilizar y capacitar en materia de control interno.

b) Etapa II: Identificación de brechas

Esta etapa comprende lo siguiente:

- Elaborar un programa de trabajo para realizar un diagnóstico del SCI.
- Realizar un diagnóstico

c) Etapa III: Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas

Esta etapa comprende las siguientes acciones:

- Elaborar el plan de trabajo a partir del diagnóstico realizado.

- **Fase de Ejecución.** En esta fase la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, implementa cada una de las acciones definidas en el plan de trabajo para el cierre de brechas. Esta fase comprende la etapa IV-Cierre de brechas.
- **Fase de Evaluación.** Siguiendo con el modelo secuencial de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación es efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se toman las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado. Esta fase comprende la etapa V-Reportes de Evaluación y mejora continua, el cual comprende las siguientes acciones:
 - Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI
 - Elaborar un informe final
 - Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI.

IV. Fase de planificación

Esta fase se desarrollará con el objetivo de contar con el compromiso de la decanatura para establecer la estructura que soporte y brinde el

apoyo a la implementación del sistema de control interno, elaborar un diagnóstico del sistema de control interno existente, el cual permita el desarrollo del plan de trabajo para la implementación y fortalecimiento progresivo del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.

4.1 Compromiso de la alta dirección en el SCI

- a) Firma del Acta de Compromiso. Mediante Acta firmada el decano de la Facultad de Educación y Humanidades, el jefe del Departamento Académico de Educación y los directores de las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria) manifestaron el compromiso de implementar, mantener y mejorar el sistema de Control Interno, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 de la Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Este documento expresó el compromiso de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, y de su alta dirección con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del sistema de control interno que se adopte en la facultad y convoca a todos los servidores a poner en marcha los procedimientos necesarios para un adecuado establecimiento del control interno que permita el cumplimiento de la misión y objetivos de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.

- b) Constitución del Comité de Control Interno. Mediante Resolución aprueba el Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, y conformó el Comité de Control Interno, el cual tiene a su cargo la elaboración del sistema de control interno, su implementación, monitoreo y seguimiento. El comité de control interno está conformado por el decano de la facultad, quien lo preside; el jefe del Departamento Académico de Educación, como integrante; el

jefe de OCI, el director de la Escuela Profesional de Educación Inicial, el director de la Escuela Profesional de Educación Primaria y el director de la Escuela Profesional de Educación Secundaria.

4.2 Diagnóstico al Sistema de Control Interno

El diagnóstico tiene como objetivo ser un instrumento de análisis para determinar el estado actual del sistema de control interno de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, y se consolida como la base para la elaboración del Plan de Trabajo. Para su elaboración, se desarrollarán actividades de recopilación, análisis y consolidación de la información relativa a los componentes y subcomponentes del control interno. Dichos análisis fueron muy útiles para determinar el estado en el que se encuentra el sistema de control interno en la facultad y a partir de ello determinar las acciones necesarias para su fortalecimiento.

a) *Metodología usada para la elaboración del diagnóstico.* A fin de desarrollar el diagnóstico al sistema de control interno, se desarrollaron actividades: i) preliminares, ii) de recopilación de información, iii) de análisis de información, y iv) de procesamiento y obtención de resultados, las cuales se desarrollan a continuación:

✓ Actividades preliminares

- Se establecerá el Programa de Trabajo para la elaboración del diagnóstico del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.
- Los directores de las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria) de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, coordinarán la entrega de la información y participaron de forma activa en su procesamiento y análisis.

✓ Recopilación de información

- Para la elaboración del informe de diagnóstico, se procedió a recopilar información a través de:
 - Documentos de Gestión Institucional
 - Documentos Normativos de Gestión Institucional
 - Políticas de Gestión Institucional
 - Planes Estratégicos y Operativos
 - Normas Internas relacionadas con el Control Interno
 - Aplicación de encuestas

La encuesta diseñada y aplicada consignó un total de 113 preguntas, presentadas por cada componente de la siguiente forma: Ambiente de control (37 preguntas), evaluación de riesgos (13 preguntas), Actividades de control (34 preguntas), Información y comunicación (21 preguntas), y Supervisión (8 preguntas)
- ✓ Análisis de información. Efectuada la recolección de información, se procederá al análisis e interpretación de la misma, haciendo uso de los siguientes instrumentos:
 - Análisis Estadístico: Se procederá a elaborar la estadística descriptiva de la información recolectada por cada uno de los componentes y subcomponentes de control interno con el objetivo de describir apropiadamente las características de los datos obtenidos a través de las encuestas y establecer el grado de desarrollo del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.
 - Fortalezas, debilidades y causas: Se procederá a identificar las fortalezas y debilidades del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, a partir de la información recolectada en las encuestas en función de los componentes y subcomponentes.

- b) Resultados del informe de diagnóstico, grado de desarrollo del Sistema de Control Interno
- c) Resultados del Informe de Diagnóstico, aspectos a implementar

4.3 Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno

El plan de trabajo fue elaborado en base al diagnóstico realizado al sistema de control interno de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, de forma participativa con las distintas escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria).

El plan de trabajo determinó, además, los recursos necesarios para ejecutar dicho plan, el cronograma de actividades para su implementación y la estructura organizativa que de soporte a su desarrollo, ejecución y evaluación.

a) *Metodología usada en la elaboración del Plan de Trabajo.*

Para la elaboración del Plan de Trabajo se usó como base la metodología propuesta por la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada según Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que indica que se requiere realizar las siguientes actividades: la primera es elaborar el plan de trabajo en el que se describen las acciones para el cierre de cada brecha identificada, designando al responsable de implementar cada acción, recursos requeridos para la ejecución de las acciones y estableciendo el cronograma de trabajo.

La siguiente actividad corresponde a que el Decano de la Facultad aprueba el plan de trabajo y dispone su implementación en los plazos establecidos, y asignando los recursos necesarios. Para ello se han considerado los siguientes aspectos:

- ✓ Estructura organizativa. Para la implementación del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, la estructura organizativa que se va a seguir es la conformada por: el decano, como presidente; el jefe del departamento académico, el jefe de OCI, el director de la Escuela Profesional de Educación Inicial, como secretario; el director de la Escuela Profesional de Educación Primaria, como integrante; el director de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, como integrante.
 - ✓ Cronograma general. Documento que busca organizar de forma resumida y consolidada el Plan de Trabajo en sus diversas etapas y en los tiempos programados para su ejecución.
 - ✓ Elaboración detallada del Plan de trabajo. En la elaboración del plan de trabajo para la implementación del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, se han considerado una serie de actividades a implementar ordenadas de acuerdo al diagnóstico efectuado en los cinco componentes del control interno.
- b) *Resultados de la elaboración del Plan de Trabajo.* El plan de trabajo para la implementación del SCI en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, programará una serie de actividades producto de la propuesta de las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria), en función a los aspectos a implementar contenidos en el Diagnóstico al Sistema de Control Interno. La tabla N° 02 muestra en resumen las actividades del Plan de Trabajo agrupadas por componente de control interno:

Tabla N° 01: Actividades del Plan de Trabajo agrupadas por componente del SCI

Componentes del Control Interno		Cantidad de Actividades
I	Ambiente de control	
II	Evaluación de riesgos	
III	Actividades de control	
IV	Información y comunicación	
V	Supervisión	
Total		

La tabla N°1 muestra las actividades del Plan de Trabajo agrupadas por escuelas profesionales de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.

Tabla N° 2: Actividades que conforman el plan de trabajo agrupados por escuelas profesionales

Escuelas Profesionales	Cantidad de actividades a desarrollar	Sustento
Escuela Profesional de Educación Inicial		
Escuela Profesional de Educación Primaria		
Escuela Profesional de Educación Secundaria		
TOTAL		

✓ Estructura Organizativa para el desarrollo del plan de trabajo. El plan de trabajo para la implementación del sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, establece la estructura organizativa para el desarrollo del plan de trabajo en los distintos niveles jerárquicos:

- **Nivel directivo.** Encargado de establecer los lineamientos para poder llevar a cabo el plan de trabajo para la implementación del sistema de control interno. En este caso estará a cargo del Comité de Control Interno de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.
- **Nivel operacional.** Estará a cargo de las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria), quienes reportaran el cumplimiento de la ejecución de las actividades del plan de trabajo.

- **Nivel de evaluación.** Estará a cargo de las tareas de evaluación; las funciones desarrolladas en este nivel son llevadas a cabo por un grupo de trabajo determinado por el Comité de Control Interno.
- ✓ Cronograma detallado de actividades. El cronograma para la ejecución del plan de trabajo contiene una serie de actividades propuestas agrupadas de acuerdo a los componentes del control interno, el cual consta de una fecha de inicio, fecha de fin, los recursos que facilitarán estas actividades y los responsables de su ejecución. Para cada una de las actividades del plan de trabajo, se desarrolló una ficha de actividad con la información en detalle acerca de su diseño, la cual se agrupa en tres segmentos:
- **Detalles generales.** Con la denominación de la actividad, el órgano responsable, el coordinador designado, detalle del aporte a los componentes del control interno, y referencia al aspecto a implementar del diagnóstico al cual atiende.
 - **Detalle de programación.** Objetivo de la actividad, unidad de medida, tiempo de ejecución y presupuesto estimado.
 - **Detalle de actividades y coordinación.** Con la descripción de las tareas o acciones necesarias para su puesta en marcha, las escuelas con las que se requiere coordinación y los resultados esperados de su implementación.

El gráfico N°01 muestra en forma de ejemplo una ficha de actividad:

Gráfico N° 01: Ficha de actividad

FICHA DE ACTIVIDAD Actividad N°....		
Denominación		
Órgano responsable		
Coordinador designado		
Aporte a componente del SCI		
Referencia a los aspectos a implementar según diagnóstico		
Objetivo de la actividad		
Unidad de medida		
Tiempo de ejecución		
Presupuesto estimado		
Descripción de acciones necesarias para la puesta en marcha	a.	
	b.	
	c.	
	d.	
	e.	
Escuelas – Coordinación		
Resultados esperados		

V. Fase de ejecución

Esta fase considera la implementación de las actividades contenidas en el plan de trabajo. Dichas actividades son ejecutadas por las distintas escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria) de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja. De forma adicional, la ejecución de actividades conlleva acciones de SEGUIMIENTO Y MONITOREO, mediante las cuales se busca conocer de forma temprana, las desviaciones en la ejecución de las actividades programadas en el plan de trabajo, problemas y riesgos a fin de establecer las acciones correctivas pertinentes.

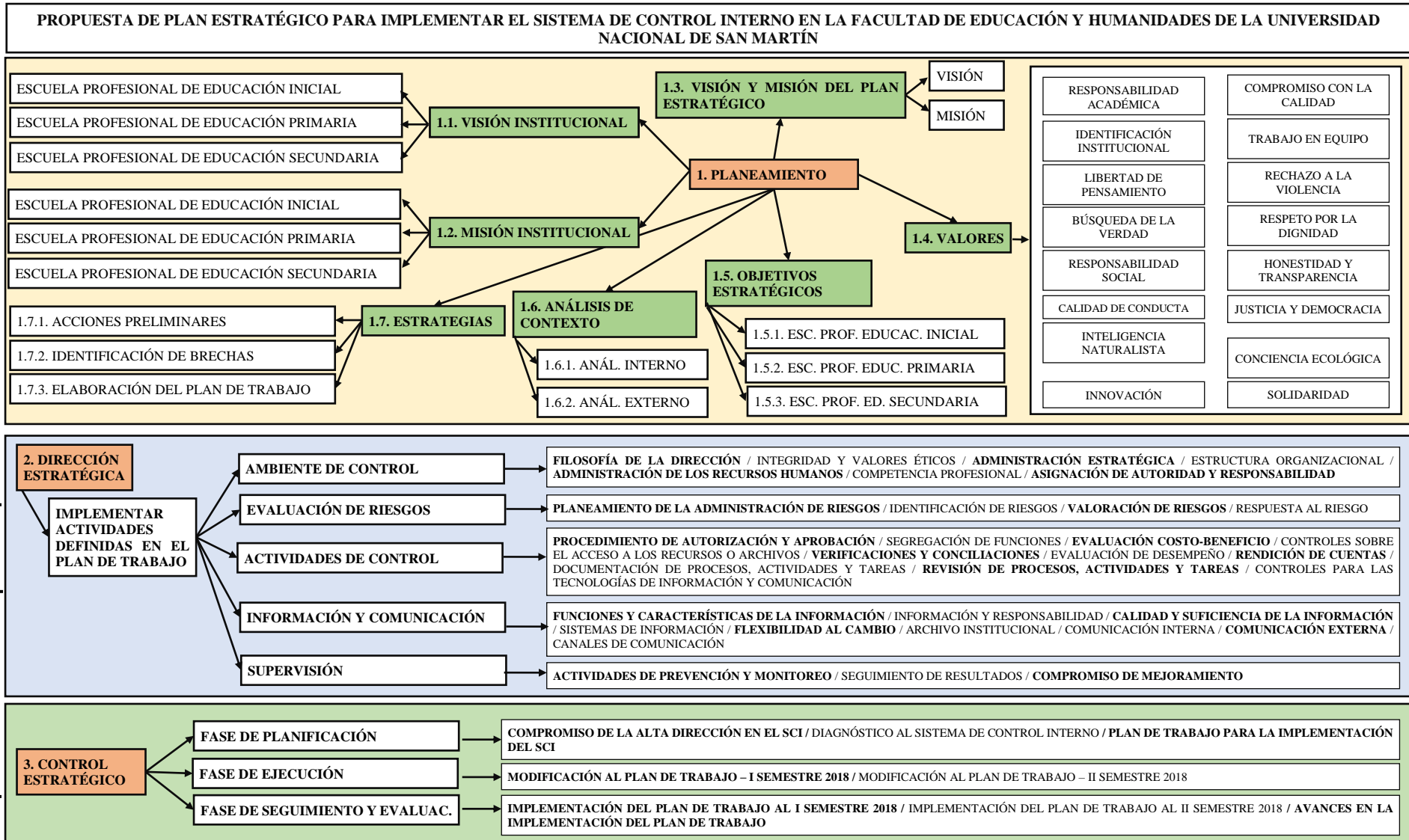
VI. Fase de seguimiento y evaluación

Implementación del plan de trabajo al I semestre 2018

Implementación del plan de trabajo al II semestre 2018

Avances en la implementación del plan de trabajo

VII. Principales productos**VIII. Conclusiones y recomendaciones**



Fuente: Elaborado por Castillo, Yorka y Torres, Luz

3.3. Discusión

Respecto a los objetivos específicos, el sistema de control interno es regular para el mayor porcentaje (34.78%) de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017. Al analizar por dimensiones, el sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, es regular para el mayor porcentaje (34.78%). El sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, es regular para el mayor porcentaje (39.13%). El sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, es aceptable para el mayor porcentaje (39.13%). El sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, es regular para el mayor porcentaje (34.78%). El sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en forma equivalente, es bajo para el 30.43% y aceptable para el 30.43%. A nivel general y en la *mayoría de las dimensiones el control interno es de nivel regular*.

Similar resultado, autores como Pérez, J. y Salazar J. (2016), encontraron que las principales deficiencias organizacionales de la Universidad Nacional de San Martín relacionadas a las Normas de Control Interno. Por su parte, Otañe, E. (2012) refiere que el 39.6% (36) estuvo indeciso con el control interno de la carrera profesional de contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica. Por ello, Guzmán, D y Pintado, M. (2012) sostiene que el control interno evita errores y establece medidas correctivas, por su parte, la Contraloría General de la República (2014) asevera que el control interno es importante porque beneficia a la institución en el logro de sus objetivos.

Para Crisólogo, A. & León, S. (2013) los resultados señalan que existe la carencia de normatividad que fortalezca el proceso de control interno; determinando que el actual sistema de control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente. En el Gobierno Regional de San Martín, Oliva, A. & López, R. (2014), encontraron que el promedio de desarrollo del Sistema de Control Interno es 37,06%; que se ubica en el rango bajo con tendencia a regular. Justamente, la Contraloría General de la República (2014) afirma que el control interno asegura la información contable, cumple con las leyes y regulaciones; además, expone que un ambiente de control, la organización crea un entorno favorable, buenas prácticas, valores, conductas y reglas. Asimismo, el COSO

(2013) expresa que entre sus objetivos del control interno está el de su acatamiento que asegura el cumplimiento de las leyes de la entidad.

De acuerdo al resultado de la presente investigación y de otras investigaciones al diagnosticar el sistema de control interno es deficiente y regular. Nivel regular de control interno corresponde a la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017. Para modificar este resultado y mejorar el sistema de control interno en esta casa superior de estudios, se ha elaborado una propuesta de plan estratégico que consta de tres etapas, el planeamiento, la dirección estratégica y el control estratégico. Con respecto a la planificación estratégica, Goodstein, N., Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998) establece que guía a una organización y preveé su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar sus objetivos; por ello, D'Alessio, F. (2008) configura que sus etapas: formulación, implementación y evaluación, son necesarias para mantener sosteniblemente la institución.

Ramírez, A. & Ramírez, J. (2012) al encontrar un nivel de pensamiento estratégico muy bajo en una compañía, ha propuesto políticas de control interno para la elaboración de manuales de funciones, políticas y procedimientos que deberá diseñar la administración a fin de mejorar el control interno en la empresa. Garrido, B. (2011) en su estudio encontró que de acuerdo a la percepción de los trabajadores el sistema permitirá un mejor funcionamiento del área de caja, al aplicar el control interno de forma automatizada, perfeccionando así los procesos que se ejecutan en dicha área, se mejorará el desenvolvimiento de las diferentes actividades que allí se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización, y el control, aplicando estos factores básicos, podremos contribuir a colocar el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido en un nivel de excelencia a elevar su eficiencia.

CONCLUSIONES

El sistema de control interno es regular para el mayor porcentaje (34.78%) de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

El sistema de control interno, en la dimensión ambiente de control, es regular para el mayor porcentaje (34.78%) de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

El sistema de control interno, en la dimensión evaluación de riesgos, es regular para el mayor porcentaje (39.13%) de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

El sistema de control interno, en la dimensión actividades de control, es aceptable para el mayor porcentaje (39.13%) de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

El sistema de control interno, en la dimensión información y comunicación, es regular para el mayor porcentaje (34.78%) de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

El sistema de control interno, en la dimensión supervisión, en forma equivalente, es bajo para el 30.43% y aceptable para el 30.43% de trabajadores en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Roja, 2017.

La propuesta de plan estratégico para implementar el sistema de control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín consta de tres etapas: el planeamiento, la dirección estratégica y el control estratégico.

RECOMENDACIONES

Al Decano de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, se sugiere formar el comité de control interno a fin de socializar la aplicación del plan estratégico para mejorar el control interno en esta entidad.

Al Rector, Vicerrectores y demás autoridades de la Universidad Nacional de San Martín, se sugiere apoyar con el presupuesto para aplicar el plan estratégico para mejorar el control interno en de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.

A los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, se sugiere apoyar activamente en la aplicación del plan estratégico para mejorar el control interno en esta entidad.

Al personal administrativo y de servicio de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, se sugiere apoyar activamente en la aplicación del plan estratégico para mejorar el control interno en esta entidad.

Se sugiere aplicar el plan estratégico para mejorar el control interno, desde un punto de vista democrático y participativo, para que todos los trabajadores conozcan sus responsabilidades y tengan la oportunidad de participar sin restricciones en las actividades que se van a desarrollar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, R., Marín, R. (2004). *Selección e implantación estratégica de Aurum Company. Caso: Simulador Internacional de Negocios de la Universidad Carnegie Mellon*. Tesis Licenciatura. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. México.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno. Teoría y aplicación práctica*. España: Profit Editorial.
- Contraloría General de la República (2014). *Marco conceptual del control interno*. Perú: Institución.
- Contraloría General de la República (2006). *Normas de Control Interno*. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Lima: Institución.
- Cusme, M., Romero, L. y Valenzuela, D. (2015). *Diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones para el departamento de tesorería de la empresa ópticas GMO Ecuador S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015*. Tesis licenciatura. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador.
- Dao, P. (2014). *Enfoque estratégico y directivo de la inteligencia de negocios*. Tesis. Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos-Peru.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gobierno Regional de San Martín (2012). *Informe de desempeño de la gestión financiera pública*. Moyobamba: Institución.
- Goodstein, N., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. España: Prentice Hall.
- Linares, M. (2018). *Control interno y planeamiento estratégico según el personal del*

- Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997) *El Proceso estratégico. Concepto, contexto y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Oliva, A.A. & López, R. (2014). *Control interno y finanzas públicas del Gobierno Regional de San Martín – 2013*. Tesis, Universidad César Vallejo, Tarapoto.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento estratégico*. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública, Argentina.
- Paredes, N. (2003). *Enfoque de planeamiento estratégico para la empresa gráfica de la UNMSM*. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Pinal, K. M. (2006). *Apuntes de metodología y redacción. Guía para la elaboración de un proyecto de tesis*. México: Universidad Panamericana.
- Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning Editores.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- San Martín, C. (2003). *Planeamiento estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima.
- Verona, L. Wong, E. (2016). *El control interno en la aplicación de medidas preventivas para la reducción de riesgos en los procesos de compras y producción en el Molino La Estrella SAC*. Tesis. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

LINCOGRAFÍA

- Arencibia, Y.; Barrios, Y.; Cabrera, N.; Domínguez, O. & García, N. (2013). *El control interno en la educación superior con enfoque en el proceso docente educativo*. Revista Científica Avances, Vol. 15 N° 1, marzo. Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET. Pinar del Río, Cuba. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5350845.pdf>
- Camacho, C. (2012). *Evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior*. Tesis, Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1360699454764TESISFINAL.pdf>
- Campos, C. I., Fernández, A & Martínez, F. J. (2012). *Una aproximación al sistema de*

- control interno en las universidades públicas de México*. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 1(52), 11 – 50. Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_cc42ae33e78300ece0430a01015100ec
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2013). *Control interno - Marco integrado*. España: Instituto de Auditores Internos. Recuperado de doc.contraloria.gob.pe
- Contreras, F. & Díaz, J. (2013). *Control interno en la Universidad Pública Venezolana. Caso Universidad de Zulia (LUZ)*. Revista arbitrada venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago, Vol. 8 N° 1, 194-204. Recuperado de <https://impactocientifico.files.wordpress.com/2015/10/impacto-12.pdf>
- Crisólogo, A. P. & León, S.G. (2013). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., de la ciudad de Trujillo en el año 2012*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/146/1/CRISOLOGO_ANA_CONTROL_INTERNO_EFECTO.pdf
- Fernández, J.; Barbón, O., y Añorga, J. (2016). *Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada*. Revista Cubana de Reumatología, 18(1), 71-75. Recuperado en 24 de enero de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-59962016000100012&lng=es&tlng=es.
- Garrido, B. G. (2011). *Sistema de Control Interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. Tesis, Universidad de los Andes, Venezuela. Recuperado de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.pdf>.
- Guadalupe, N. (2014). *Plan Estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz*. Tesis, Instituto Tecnológico de la Paz, México. Recuperado de <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>
- Guardia, E. (2004). *El nuevo marco de la Auditoría interna y su influencia en la optimización del Gobierno corporativo de las Universidades Públicas*. Lima. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos47/optimizacion-gobierno-universidad/optimizacion-gobierno-universidad.shtml>
- Guzmán, D.V. & Pintado, M.A. (2012). *Propuesta del diseño de un manual de control*

- interno administrativo y contable para el área de contabilidad de la Universidad Politécnica Salesiana*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2891/1/UPS-CT002470.pdf>
- International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI (2004). *Guía para las normas de control interno del sector público*. Recuperado de <http://www.intosai.org>
- Otaño, E. (2012). *El control interno y el proceso de acreditación de la carrera profesional de contabilidad en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2011*. Tesis, Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de <https://alcosfloreskrenmichel.files.wordpress.com/2014/08/informe-final-tesis-erica-otac3b1e-bendezu-contabilidad.pdf>
- Pérez, J. D. & Salazar, J. H. (2016). *Evaluación de la Gestión de Control Interno en la Ejecución Presupuestal de la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2014*. Tesis, Universidad Nacional de San Martín, Perú. Recuperado de tesis.unsm.edu.pe/xmlui/handle/11458/1032
- Ramírez, A. E & Ramírez, J. E. (2012) *Planificación estratégica y propuesta de políticas de control interno para la empresa General Logistic and Services S.A. basados en el objetivo estratégico y operativo de administración de riesgo empresarial*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3127/1/UPS-GT000332.pdf>
- Rodríguez, W. y Vásquez, E. (2016). *Propuesta del diseño de un sistema de control interno para obtener la eficiencia en el proceso productivo y mejorar el costo beneficio de la Empresa Dulce Pastelería EIRL en el periodo 2015 – 2016*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/766/1/TL_RodriguezChavezWendy_VasquezRimarachinEsteysyn.pdf
- Salazar., L. K. (2014). *El control interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia publica de hoy*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5543>.
- Vásquez, L. y Fernández, J. (2011). *Empresa y control interno: reflexiones para el entendimiento desde los mecanismos disciplinarios*. Revista Adversia (enero-junio), N° 8, pp 67-81. Medellín, Universidad de Antioquia. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/download>

ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Instrucciones. En seguida se presentan 113 ítems con el propósito de medir el control interno en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, sede Rioja; a los cuales se tiene que señalar con una (X) en la opción de respuesta según tu percepción, considerando los siguientes criterios:

VALOR	CRITERIO
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente.
3	Se cumple aceptablemente.
4	Se cumple en alto grado.
5	Se cumple óptimamente.

Ambiente de control

Elementos		1	2	3	4	5
Filosofía de la Dirección						
1	La decanatura reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales					
2	La decanatura incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad					
3	La decanatura muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la facultad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.					
4	Se toman medidas frente a desviaciones que se producen en indicadores, los cuales están sustentados mediante actas.					
5	La decanatura proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control					
6	La decanatura tiene una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI.					
Integridad y valores éticos						
7	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con un código de ética aprobado y difundido mediante talleres o reuniones					
8	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la decanatura.					
9	La decanatura promueve la difusión de la Ley N° 27815 “Ley del Código de Ética de la Función Pública”.					
10	Se comunican las sanciones disciplinarias que se imponen frente a las violaciones éticas.					

11	La decanatura, jefe del departamento académico de educación y los directores de las escuelas profesionales muestran un comportamiento ético de acuerdo a los lineamientos de la facultad.					
Administración Estratégica						
12	La decanatura ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.					
13	La decanatura asegura que todas las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria) formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional					
14	Los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran y actualizan y se sustentan en documentación.					
15	La decanatura, jefatura del departamento académico de educación y directores de las escuelas profesionales realizan reuniones para evaluar su respectivo plan operativo y analizar los resultados alcanzados y tomar medidas correctivas ante las desviaciones identificadas.					
16	La facultad ha formulado el análisis de la situación con participación de todos los docentes y administrativos para definir el direccionamiento y desarrollo de los servicios.					
17	Los resultados de las mediciones efectuadas al plan operativos en los dos últimos semestres se encuentran dentro de los niveles esperados.					
Estructura organizacional						
18	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la facultad.					
19	La Decanatura se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.					
20	El Manual de Organización y Funciones (MOF) establece las actividades del personal de la facultad y está debidamente delimitada.					
21	La facultad cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado.					
22	Todos las personas que laboran en la facultad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)					
23	Se han elaborado mapas de procesos con sus flujos de información.					
Administración de los Recursos Humanos						
24	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal					

25	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las escuelas profesionales y se da cumplimiento al mismo.					
26	Se cuenta con un programa de inducción para el personal que ingresa referido a su puesto de trabajo al que ingresa y a los principios éticos de la facultad.					
27	Las escuelas profesionales de educación inicial, primaria y secundaria cuentan con el número de personal adecuado para el normal desarrollo de las actividades.					
28	La escala remunerativa está en función al cargo, funciones y responsabilidades.					
Competencia profesional						
29	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)					
30	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo					
31	La decanatura y demás funcionarios reconocen la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno en la facultad.					
Asignación de autoridad y responsabilidad						
32	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos					
33	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden					
34	Los documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados.					
Órgano de Control Institucional						
35	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la facultad.					
36	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI					
37	El OCI evalúa los controles de los procesos vigentes e identifica oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo.					

Evaluación de riesgos

	Elementos	1	2	3	4	5
Planeamiento de la Administración de Riesgos						
38	Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta, monitoreo y documentación de los riesgos					
39	El planeamiento de la administración de riesgos se está realizando en las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria).					
40	La decanatura ha establecido y difundido procedimientos y políticas para la administración de riesgos.					
41	La facultad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos.					
Identificación de Riesgos						
42	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades					
43	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos y externos de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.					
44	Se han identificado los riesgos que afectan a cada objetivo.					
45	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las escuelas profesionales de educación inicial, primaria y secundaria.					
Valoración de riesgos						
46	En el desarrollo de las actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)					
47	En el desarrollo de las actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)					
48	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito					
Respuesta al riesgo						
49	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados					
50	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos					

Actividades de control

	Elementos	1	2	3	4	5
Procedimiento de Autorización y Aprobación						
51	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades					
52	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables					
Segregación de funciones						
53	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo					
54	Se efectúa rotación periódica del personal					
Evaluación Costo-Beneficio						
55	El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados.					
56	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener					
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos						
57	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)					
58	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.					
59	El acceso a los recursos o archivos está sustentado en recibos, actas, etc.					
60	Los documentos internos que generan y reciben la decanatura, jefatura del departamento académico de educación y las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria), están debidamente numerados y protegidos.					
61	Se han establecido lineamientos, procedimientos y políticas para la utilización y protección de los recursos.					
Verificaciones y conciliaciones						
62	La decanatura, jefatura del departamento académico de educación y las escuelas profesionales (inicial, primaria y secundaria) periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas					

63	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas.					
Evaluación de desempeño						
64	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas					
65	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales y las disposiciones establecidas.					
Rendición de cuentas						
66	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas					
67	La decanatura exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas al personal					
68	El personal conoce sus responsabilidades para la rendición de cuentas					
Documentación de procesos, actividades y tareas						
69	El personal conoce qué procesos involucran a su escuela profesional y qué rol le corresponde en los mismos.					
70	Los procesos, actividades y tareas de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.					
Revisión de procesos, actividades y tareas						
71	Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo previsto.					
72	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectar deficiencias se efectúan las correcciones necesarias.					
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones						
73	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con un plan operativo informático.					
74	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación(TIC)					
75	Se cuenta con políticas y procedimientos para la administración de los sistemas de información en la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja.					

76	Es restringido el acceso a la sala de cómputo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (back up)					
77	Los sistemas de información cuentan con controles que evitan el acceso no autorizado.					
78	La sala de cómputo cuenta con un Plan de Contingencias.					
79	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones del personal, creación de usuarios con acceso propio y relación de cada usuario con el perfil correspondiente.					
80	Los software de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuentan con licencias y autorizaciones de uso.					
81	Se han definido los controles de acceso general (seguridad física y lógica de los equipos centrales).					
82	Se lleva el control, en carpetas documentadas, de los nuevos productos ingresados así como de las modificaciones de los existentes.					
83	La facultad ha definido políticas sobre el uso de las contraseñas y su cambio reiterado.					
84	La facultad ha establecido controles para la adquisición de paquetes de software.					

Información y comunicación

	Elementos	1	2	3	4	5
Funciones y características de la información						
85	La información de la decanatura es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.					
86	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información.					
Información y responsabilidad						
87	La decanatura identifica las necesidades de información de todos los procesos y ha implementado los controles necesarios en las escuelas profesionales.					
88	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de todo el personal					
Calidad y suficiencia de la información						
89	La información interna y externa que maneja la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.					
90	Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información.					
Sistemas de información						
91	La facultad está integrada en un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.					
92	Periódicamente se solicita al personal, opinión sobre el sistema de información registrándose las inquietudes para priorizar las mejoras.					
Flexibilidad al cambio						
93	Se revisan periódicamente los sistemas de Información					
94	Se rediseñan los sistemas de información para asegurar su adecuado funcionamiento					
Archivo institucional						
95	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con una área que se encarga de administrar la documentación e información generada por la facultad.					

96	La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación.					
97	Los ambientes utilizados para establecer el archivo institucional cuentan con una ubicación y acondicionamiento apropiado.					
Comunicación interna						
98	La decanatura de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, se mantiene actualizado respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otro evento interno.					
99	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal					
100	La facultad ha elaborado y difundido documentos que faciliten la comunicación interna.					
Comunicación externa						
101	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.					
102	El portal de transparencia de la Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, se encuentra actualizado.					
103	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública).					
Canales de comunicación						
104	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas, etc.					
105	Los canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada, sencilla y oportuna.					

Supervisión

Elementos		1	2	3	4	5
Actividades de prevención y monitoreo						
106	En el desarrollo de las actividades, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello					
107	La decanatura, jefatura del departamento académico de educación, los directores de las escuelas profesionales, personal docente y administrativo realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)					
Seguimiento de resultados						
108	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican oportunamente a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección					
109	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas					
110	Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI					
Compromiso de mejoramiento						
111	La Facultad de Educación y Humanidades, sede Rioja, efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente					
112	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas					
113	Se implementan las recomendaciones que formula el OCI, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento.					

ANEXO 2

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE OPINIÓN RESPECTO AL CUESTIONARIO DE CONTROL

INTERNO

Apellidos y Nombres del experto : Pacherez Riva Jimmy
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín
 Autor del instrumento : COSO
 Criterios de validación :

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4)
 EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar las variables de estudio en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al gado de gestión administrativa					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables y sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherente al nivel de gestión administrativa					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado					X
SUBTOTAL						50
TOTAL				50		

Opinión de aplicabilidad: El instrumento cumple con los requisitos necesarios para su aplicación

Rioja, 10 de Julio del 2018.


 Mr. C.B.C. JIMMY PACHERREZ RIVA
 M.A.T. N° 19-456 - C.C.P.S.M.
 R.C. N° 201842550 - J.D.C.C.P.P.

**INFORME DE OPINIÓN RESPECTO AL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO**

Apellidos y Nombres del experto : *NIETO QUINTANA JUAN MATEO*
 Institución donde labora : *UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T.*
 Autor del instrumento : *COSO*
 Criterios de validación :

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4)
 EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar las variables de estudio en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al gado de gestión administrativa				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables y sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherente al nivel de gestión administrativa					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado				X	
SUBTOTAL					32	10
TOTAL					42	

Opinión de aplicabilidad: *En mi opinión el presente cuestionario del control interno cumple con los requisitos básicos necesarios para su aplicación.*

Rioja, 10 de julio del 2018.


 C.T.C. JUAN MATEO NIETO QUINTANA
 C.C.P.L.N. 01-26547

INFORME DE OPINIÓN RESPECTO AL CUESTIONARIO DE CONTROL

INTERNO

Apellidos y Nombres del experto : Rodríguez Novoa Carlos S.
 Institución donde labora : Estudio contable
 Autor del instrumento : COSO
 Criterios de validación :

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4)
 EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					✓
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar las variables de estudio en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente al gado de gestión administrativa					✓
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables y sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción.					✓
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherente al nivel de gestión administrativa					✓
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					✓
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					✓
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					✓
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado					✓
SUBTOTAL					8	40
TOTAL					48	

Opinión de aplicabilidad: el instrumento elaborado por
COSO, es aplicable a las instituciones
públicas.

Rioja, 10 de julio del 2018.



 Carlos S. Rodríguez Novoa
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
 CPCC MAT N° 19 239

ANEXO 3 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO COSO

Cuestionario de control interno - COSO										
	Criterios									
Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	3	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	3	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,919	10

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	42,0000	13,000	,961	,894
VAR00002	42,3333	14,333	,610	,916
VAR00003	42,0000	13,000	,961	,894
VAR00004	42,0000	19,000	-,397	,967
VAR00005	42,0000	13,000	,961	,894
VAR00006	41,6667	17,333	,000	,930
VAR00007	42,0000	13,000	,961	,894
VAR00008	42,0000	13,000	,961	,894
VAR00009	42,0000	13,000	,961	,894
VAR00010	42,0000	13,000	,961	,894

ANEXO 4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE INSTRUMENTOS

AMBIENTE DE CONTROL																																								
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	TOTAL		
1	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	125	
2	2	2	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	1	3	4	4	2	2	2	2	2	79	
3	3	4	3	2	3	2	1	3	1	1	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	4	3	2	2	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1		1	89	
4	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	103
5	3	5	4	5	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	2	3	4	3	3	1	3	2	2	3	4	3	5	4	3	3	3	132	
6	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	128	
7	4	4	3	4	5	4	2	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	2	128	
8	2	4	2	1	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	5	1	1	2	1	2	3	3	2	3	3	5	3	2	3	3	2	2	100	
9	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	125		
10	4	5	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	125	
11	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	96	
12	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	126	
13	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	109	
14	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	54	
15	4	3	4	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	3	2	4	4	5	4	4	4	4	3	3	143		
16	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	90		
17	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	154		
18	2	3	4	1	3	4	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	3	2	1	1	1	77		
19	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	126		
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	145		
21	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	155		
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74	
23	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	94	

EVALUACIÓN DE RIESGOS														
Sujetos	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	TOTAL
1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	42
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	28
3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	19
4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
5	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	36
6	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	36
7	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	41
8	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	33
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
10	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	44
11	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	31
12	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	41
13	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	22
14	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	17
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	42
16	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	28
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
21	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	45
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	23

INDORMACIÓN Y COMUNICACIÓN																					SUPERVISIÓN										
Sujetos	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	TO TAL	106	107	108	109	110	111	112	113	TO TAL
1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	63	2	3	2	2	2	2	2	2	17
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	39	2	2	1	2	2	2	2	2	15
3	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	34	3	1	2	3	1	1	1	3	15
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	61	3	3	3	3	3	3	3	3	24
5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	75	3	4	4	3	3	3	4	3	27
6	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	67	3	3	3	4	2	4	3	2	24
7	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	3	68	3	4	3	4	4	4	4	3	29
8	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	54	3	2	2	3	2	2	2	3	19
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	69	3	4	4	4	4	3	4	4	30
10	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	1	4	4	4	3	3	4	4	3	80	4	3	4	4	3	4	4	4	30
11	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	52	1	1	1	1	1	3	3	3	14
12	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3	3	3	3	3	3	3	3	24
13	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	82	5	5	4	4	4	3	2	2	29
14	2	1	2	2	2	1	4	1	3	4	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	40	3	3	2	2	1	1	1	3	16
15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	64	3	3	3	3	3	3	3	3	24
16	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	37	3	3	2	3	2	2	2	2	19
17	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	84	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	45	3	2	2	2	1	1	1	1	13
19	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	69	3	3	3	3	3	3	3	3	24
20	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4	4	4	4	4	3	3	3	29
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41	2	2	2	2	2	2	2	2	16
23	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48	1	2	2	2	1	1	1	2	12

ANEXO 5**RELACIÓN DE UNIDADES ORGÁNICAS DE LAS ESCUELAS PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, SEDE RIOJA, COMPRENDIDAS EN EL DIAGNÓSTICO DEL SCI**

Decanatura

Director de la Escuela Profesional de Educación Inicial

Director de la Escuela Profesional de Educación Primaria

Director de la escuela profesional de Educación Secundaria

Personal docente

Personal administrativo

ANEXO 7

RESULTADOS DE ENCUESTA SITUACIONAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FACULTAD DE EDUCACION Y HUMANIDADES, SEDE RIOJA, SEGUN COMPONENTES

COMPONENTE	SUB COMPONENTE	RESULTADOS	
		PUNTAJE	%
1.1 Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de la Dirección - Integridad y valores éticos - Administración Estratégica - Estructura organizacional - Administración de los Recursos Humanos - Competencia profesional - Asignación de autoridad y responsabilidad - Órgano de Control Institucional 		
1.2 Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento de la Administración de Riesgos - Identificación de Riesgos - Valoración de riesgos - Respuesta al riesgo 		
1.3 Actividades de control gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Autorización y Aprobación - Segregación de funciones - Evaluación Costo-Beneficio - Controles sobre el acceso a los recursos o archivos - Verificaciones y conciliaciones - Evaluación de desempeño - Rendición de cuentas - Documentación de procesos, actividades y tareas - Revisión de procesos, actividades y tareas - Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones 		
1.4 Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones y características de la información - Información y responsabilidad - Calidad y suficiencia de la información - Sistemas de información - Flexibilidad al cambio - Archivo institucional - Comunicación interna - Comunicación externa - Canales de comunicación 		
1.5 Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de prevención y monitoreo - Seguimiento de resultados - Compromiso de mejoramiento 		

ANEXO 8

**CUADRO DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EN LA FACULTAD DE EDUCACION Y HUMANIDADES, SEDE RIOJA.**

COMPONENTE	DEBILIDADES	FORTALEZAS	CAUSAS/COMENTARIOS
Ambiente de control			
Evaluación de riesgos			
Actividades de control gerencial			
Información y comunicación			
Supervisión			

ANEXO 9

ASPECTOS A IMPLEMENTAR EN EL SCI

COMPONENTES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	ASPECTOS A IMPLEMENTAR	SUSTENTO/ RESULTADO ESPERADO
Ambiente de control			
Evaluación de riesgos			
Actividades de control gerencial			
Información y comunicación			
Supervisión			