



Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas

**La influencia del control interno en la gestión administrativa de la
municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025**

Tesis presentada por:

Fernandez Caceres, Fernando Mauricio

ORCID: 0009-0006-2435-5182

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesora:

Mg. Barriga García, María Del Carmen

ORCID: 0009-0005-1477-1820

Arequipa – Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Noviembre del 2025

Dictamen: 015246-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 015246, presentado por:

2020700971 - FERNANDEZ CACERES FERNANDO MAURICIO

Titulado:

**LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
MUNICIPALIDAD DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA, 2025**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR



00795242 - CUEVA ALLISON CHRISTIAN HERBERT
DICTAMINADOR



45350869 - PINTO HURTADO ALONZO
DICTAMINADOR



LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%	14%	13%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
2	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
3	Tatiana de Lourdes Lara-Nuñez, Luis Alberto Dávila-Toro. "La Dicotomía de la Gestión Pública-Privada y las Transformaciones en la Administración Pública", Economía y Negocios, 2023	1%
	Publicación	
4	repositorio.unc.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.continental.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.unaj.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
7	repositorio.upsc.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	repositorio.unach.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
9	repositorio.uwiener.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y gratitud, dedico este trabajo a mi familia, pilares fundamentales en mi vida. A mi querida madre y a mi padre, por su amor incondicional, esfuerzo constante y enseñanzas que me han guiado siempre. A mi hermana y mi hermano, quienes con su apoyo y compañía han sido parte esencial de mi camino. A mi cuñado y a mis sobrinos, por brindarme alegría, motivación y recordarme cada día el valor de la unión familiar. Y a mi enamorada, por su comprensión, paciencia y aliento constante en los momentos más importantes de este proceso. A todos ustedes, les debo este logro y se los ofrezco con el corazón lleno de gratitud.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fortaleza, la salud y la oportunidad de culminar este trabajo académico. A mi madre y padre, cuyo sacrificio, amor y guía han sido la base de mi formación personal y profesional. A mis hermanos y mi hermana, por su apoyo incondicional y por estar siempre presentes en los momentos más importantes. A mi cuñado y a mis sobrinos, quienes con su cariño y alegría me motivaron a seguir adelante. De manera especial, a mi enamorada, por su compañía, comprensión y palabras de ánimo en los momentos de mayor dificultad. Extiendo también mi agradecimiento a mis docentes y a la Universidad Católica de Santa María, por las enseñanzas recibidas y por el acompañamiento en este proceso formativo. De igual forma, agradezco a la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero por permitirme realizar la investigación en dicho centro, así como a sus colaboradores que se dieron el tiempo de atenderme. Finalmente, a todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron con este logro, mi más sincero reconocimiento.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del control interno en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025; para lo cual, se planteó el estudio bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y explicativo - correlacional. La población estuvo conformada por trabajadores de la municipalidad, a quienes se aplicaron instrumentos estructurados en escala Likert para medir las dimensiones del control interno que fueron el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación y su relación con la gestión administrativa.

Los resultados evidenciaron que el control interno ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa en la gestión administrativa, explicando el 31.45% de la variabilidad ($R^2 = 0.3145$). A nivel de dimensiones, el entorno de control explicó el 30.35% de la gestión, la evaluación de riesgos el 22.35%, las actividades de control el 19.95% y la información y comunicación el 12.56%, permitiendo concluir que el fortalecimiento del control interno es necesario para optimizar la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión municipal, siendo el entorno de control la dimensión con mayor peso explicativo.

Palabras clave: Control interno, gestión administrativa, municipalidad.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of internal control on the administrative management of the District Municipality of José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025. To this end, the study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and explanatory-correlational design. The population consisted of municipal workers, who were administered structured Likert-scale instruments to measure the internal control dimensions: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and their relationship to administrative management.

The results showed that internal control exerts a positive and statistically significant influence on administrative management, explaining 31.45% of the variability ($R^2 = 0.3145$). At the dimension level, the control environment explained 30.35% of management, risk assessment 22.35%, control activities 19.95%, and information and communication 12.56%, leading to the conclusion that strengthening internal control is necessary to optimize efficiency, transparency, and accountability in municipal management, with the control environment being the dimension with the greatest explanatory weight.

Keywords: Internal control, administrative management, municipality.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO2

1.1. Descripción del problema2

1.2. Interrogantes4

1.2.1. *Interrogante General*.....4

1.2.2. *Interrogantes Específicas*4

1.3. Objetivos de la investigación5

1.3.1. *Objetivo General*.....5

1.3.2. *Objetivos Específicos*5

1.4. Justificación de la investigación5

1.4.1. *Justificación teórica*5

1.4.2. *Justificación social*.....6

1.4.3. *Justificación práctica*6

1.4.4. *Perspectiva operativa*.....7

1.4.5. *Justificación metodológica*7

1.5. Limitaciones de la investigación8

1.6. Bases Teóricas8

1.6.1. *Gestión de Administración*8

1.6.2. *Herramientas de gestión administrativa*15

1.6.3. *Control interno*.....17

1.6.4. Marco conceptual	27
1.7. Antecedentes	30
1.7.1. Internacionales	30
1.7.2. Nacionales	34
1.7.3. Locales.....	38
1.8. Teoría de las variables	39
1.8.1. Teorías relacionadas al control interno.....	39
1.8.2. Operacionalización de las variables.....	41
1.9. Hipótesis.....	48
1.9.1. Hipótesis general	48
1.9.2. Hipótesis específicas	48
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	50
2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de la investigación.....	50
2.1.1. Tipo de Investigación	50
2.1.2. Enfoque de investigación.....	50
2.1.3. Diseño de investigación.....	51
2.1.4. Alcance	51
2.1.5. Campo, área, sub área, línea y sub línea de investigación.	52
2.2. Delimitación geográfica y temporal	52
2.2.1. Delimitación geográfica.....	52
2.2.2. Delimitación temporal.....	53
2.3. Población y diseño muestral.....	53
2.3.1. Población.....	53
2.3.2. Muestra.....	53
2.4. Técnicas, fuentes e instrumentos de recolección de datos	54

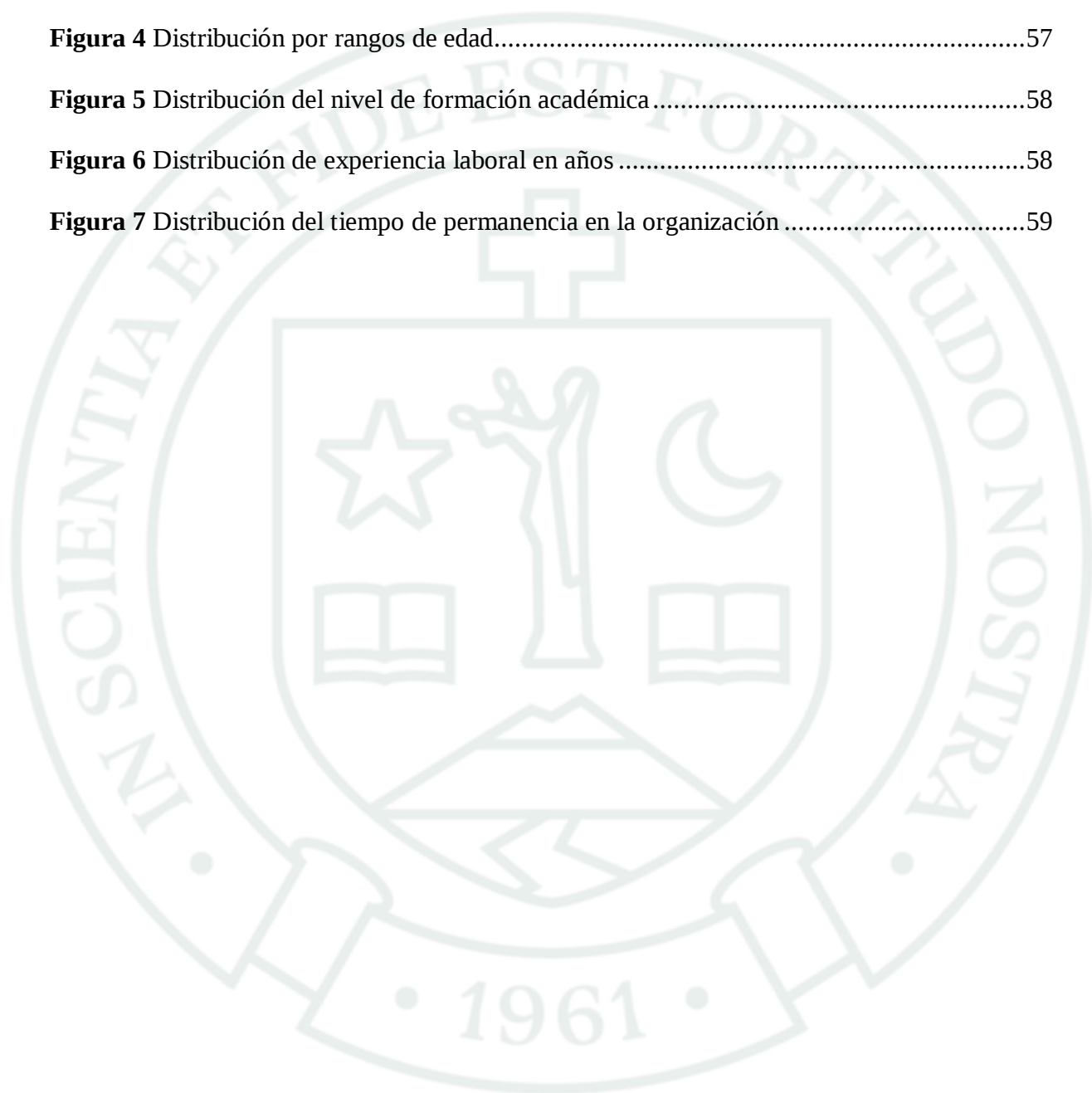
2.4.1. Técnicas de recolección de datos	54
2.4.2. Instrumentos de investigación	54
2.4.3. Fuentes de recolección de datos	55
2.4.4. Estrategia de recolección de Datos	55
CAPÍTULO III: CAPÍTULO III. RESULTADOS	57
3.1. Resultados descriptivos	57
3.1.1. Género	57
3.1.2. Edad	57
3.1.3. Formación Académica	58
3.1.4. Años de experiencia	58
3.1.5. Tiempo de permanencia	59
3.1.6. Gestión de administración.....	59
3.1.7. Control Interno	61
3.2. Resultados inferenciales.....	63
3.2.1. Prueba de Normalidad	63
3.2.2. Hipótesis general	64
3.2.3. Hipótesis específica 1.....	65
3.2.4. Hipótesis específica 2.....	66
3.2.5. Hipótesis específica 3.....	67
3.2.6. Hipótesis específica 4.....	69
3.3. Discusión de resultados.....	70
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias y similitudes de la administración pública y la administración privada..	14
Tabla 2 Operacionalización de variables	43
Tabla 3 Matriz de consistencia.....	45
Tabla 4 Resumen de calificaciones de la gestión de administración.....	59
Tabla 5 Dimensiones de la Gestión de administración.....	60
Tabla 6 Resumen de calificaciones del Control interno	61
Tabla 7 Dimensiones del Control interno	62
Tabla 8 Prueba de normalidad.....	63
Tabla 9 Contraste de la hipótesis general	64
Tabla 10 Contraste de la hipótesis específica 1.....	65
Tabla 11 Contraste de la hipótesis específica 2.....	66
Tabla 12 Contraste de la hipótesis específica 3.....	68
Tabla 13 Contraste de la hipótesis específica 4.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principios de la planeación administrativa	11
Figura 2 Relación del Control Interno con la Gestión Administrativa.....	26
Figura 3 Distribución porcentual por género	57
Figura 4 Distribución por rangos de edad.....	57
Figura 5 Distribución del nivel de formación académica.....	58
Figura 6 Distribución de experiencia laboral en años	58
Figura 7 Distribución del tiempo de permanencia en la organización	59



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos	91
Anexo 2. Carta de autorización	95
Anexo 3. Fichas técnicas de los instrumentos.....	96



INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en las instituciones públicas es necesaria para garantizar el uso eficiente de los recursos, la transparencia y la confianza ciudadana, y en este proceso el control interno se ha convertido en una herramienta estratégica para el logro de objetivos institucionales. Según COSO (2013), el control interno es un proceso ejecutado por la dirección y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo. Asimismo, autores como Arens et al. (2007) destacan que un sistema de control interno robusto permite prevenir riesgos y fraudes, mejorando así la eficiencia organizacional; ante ello, la presente investigación determinó a través de tres capítulos la influencia del control interno en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

En el Capítulo I: Planteamiento teórico, se describe el problema central que motiva la investigación, así como los interrogantes y objetivos de la investigación, justificando la pertinencia del trabajo; además, se desarrollan las bases teóricas, abordando los conceptos de gestión administrativa y control interno, así como antecedentes nacionales e internacionales que sustentan el estudio, presentando también las hipótesis, junto con la operacionalización de las variables.

En el Capítulo II: Metodología del estudio, se detalla el tipo, enfoque, diseño y alcance de la investigación, así como el campo y línea de investigación a la que pertenece, así como la delimitación, técnicas e instrumentos. El Capítulo III: Resultados, presenta por su parte los resultados descriptivos e inferenciales del estudio, con la respectiva contrastación de hipótesis y discusión de resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Descripción del problema

A nivel internacional, los gobiernos locales tienen un papel cada vez más importante en la puesta en marcha de políticas públicas orientadas a la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo sostenible (Banco Mundial, 2019), situación que responde a la presión creciente de la ciudadanía y al seguimiento constante de organismos internacionales que buscan asegurar una gestión pública eficaz en todos los niveles; en este marco, el control interno aparece como un eje de apoyo para la buena administración, ya que permite prevenir actos de corrupción y garantizar un uso adecuado de los recursos públicos, aspectos que sirven de base para consolidar instituciones locales más confiables (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

Además, las experiencias de diversas ciudades en América Latina y en otras regiones muestran que la adopción de estándares internacionales de control interno y auditoría, como el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) o las recomendaciones de organismos multilaterales, permiten la capacidad institucional en el ámbito local (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021). En la actualidad, se reconoce que aquellos gobiernos municipales que han invertido en la sistematización de sus procesos de control, capacitación del personal y uso de tecnologías de la información han logrado una mejor respuesta frente a las demandas ciudadanas. Esta realidad sitúa a la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero en la necesidad de implementar estrategias internacionales de control interno que garanticen una gestión administrativa eficiente y transparente, alineada con los objetivos de modernización y sostenibilidad globales.

La Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, ubicada en la provincia y departamento de Arequipa, ha sido reconocida desde su creación legal mediante la Ley N.º 26455 el 23 de mayo de 1995 (Congreso de la República, 1995) como una entidad local con

autonomía para gestionar y resolver los problemas de su jurisdicción. Este distrito se formó con el propósito de velar de manera directa por los intereses de su población, en respuesta a una percepción de limitada atención de las autoridades ediles de turno. Desde sus inicios, la comuna bustamantina ha buscado fortalecer su estructura de gobierno y cumplir con las demandas de desarrollo, seguridad, infraestructura y calidad de vida en beneficio de sus habitantes.

Con el paso de los años y el aumento de las funciones que se asignan a los gobiernos locales, han surgido desafíos que afectan directamente la gestión administrativa; dentro de estos, el control interno dado que permite un uso adecuado de los recursos públicos, aporta transparencia a los procesos y favorece decisiones acertadas (Contraloría General de la República [CGR], 2020), entendido como un conjunto de procedimientos, políticas y mecanismos orientados a brindar seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos institucionales y en la prevención de riesgos que puedan afectar la gestión (Mendoza y Zapata, 2021).

En el caso de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, la falta o debilidad de controles internos dificulta el aprovechamiento eficiente de los recursos y puede llevar a ineficiencias o incumplimientos de metas (Hernández, 2022), lo que se agrava ante el incremento de la demanda ciudadana en un contexto urbano en expansión, donde la presión social por una administración eficaz es cada vez mayor (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021), sumado a la complejidad de las tareas propias de una gestión pública en proceso de modernización y bajo constante vigilancia social (García y López, 2022).

En la actualidad, las exigencias en materia de control y transparencia han evolucionado, impulsando a los gobiernos locales a revisar y mejorar sus procesos de control interno; sin embargo, persisten limitaciones de carácter técnico, normativo y de capacitación del personal que obstaculizan su aplicación eficiente (Contraloría General de la República [CGR], 2020), lo que puede ocasionar problemas como retraso en la ejecución de proyectos, poca claridad en el

uso de presupuestos y baja participación ciudadana en la vigilancia de los recursos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022).

Esta situación se proyecta como más crítica hacia el año 2025, cuando se prevé un mayor crecimiento poblacional y con ello una mayor demanda de servicios públicos en el distrito; sin un fortalecimiento oportuno del control interno, la municipalidad corre el riesgo de enfrentar dificultades para planificar, ejecutar y supervisar proyectos de inversión y acciones de desarrollo, lo que podría generar desconfianza y disminuir la legitimidad institucional; por ello, analizar la influencia del control interno sobre la gestión administrativa se convierte en una necesidad para lograr mejoras en la administración distrital y para avanzar hacia un desarrollo que atienda las demandas de la población (Montalvo & Rojas, 2020), de modo que la investigación se orienta a determinar cómo el control interno incide en la gestión administrativa de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, con el fin de proponer lineamientos y recomendaciones que fortalezcan la institución, mejoren la ejecución de políticas públicas y refuercen la rendición de cuentas, contribuyendo así a consolidar un gobierno local más preparado para los retos sociales, económicos y culturales del distrito.

1.2. Interrogantes

1.2.1. Interrogante General

¿Cómo influye el control interno en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?

1.2.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la influencia del entorno de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?
- ¿Cuál es la influencia de la evaluación de riesgos en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?

- ¿Cuál es la influencia de las actividades de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?
- ¿Cuál es la influencia del información y comunicación en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia del control interno en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Señalar la influencia del entorno de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
- Identificar la influencia de la evaluación de riesgos en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
- Determinar la influencia de las actividades de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
- Definir la influencia del información y comunicación en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

La importancia del estudio se apoya en la base conceptual y teórica que explica la relación entre el control interno y la gestión administrativa en instituciones públicas; tomando la investigación como referencia marcos reconocidos a nivel internacional como el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), que brinda una estructura integral para evaluar y mejorar el control interno en organizaciones públicas y privadas; además, distintos trabajos en el campo de la administración pública señalan

que un control interno bien aplicado no solo reduce riesgos operativos, sino que también mejora la calidad de las decisiones gerenciales y fomenta la transparencia y la eficiencia en la gestión (García, 2020; Hernández et al., 2014), en este sentido, el estudio contribuirá a ampliar el conocimiento disponible sobre la aplicación y los beneficios del control interno en contextos municipales.

1.4.2. Justificación social

La relevancia social del estudio se sustenta en que, durante 2024, el órgano de control identificó brechas concretas de transparencia y de seguridad ciudadana en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, tales como la no publicación de actas del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana y la inoperatividad de tres cámaras de videovigilancia, situaciones que afectan la legalidad, la rendición de cuentas y la percepción de seguridad de la población (Contraloría General de la República, 2024a). En términos de contexto regional, la Contraloría reportó para Arequipa pérdidas por S/ 78,26 millones asociadas a corrupción e inconducta funcional en 2023, lo que evidencia el impacto social de fallas de control sobre la calidad de los servicios públicos y la confianza ciudadana (Diario Correo, 2024; El Búho, 2024). Estas cifras refuerzan la necesidad de fortalecer el sistema de control interno para mejorar la transparencia y la eficacia en la gestión municipal, con efectos positivos sobre el bienestar colectivo.

1.4.3. Justificación práctica

Desde una perspectiva operativa, existen antecedentes directos en la entidad que muestran costos tangibles derivados de deficiencias de control. En 2020 se determinó un perjuicio económico de S/ 196 155,63 en un proyecto de inversión ejecutado en zona de servidumbre de alta tensión, debido a incumplimientos de normativa técnica y contractual, con recomendaciones para deslinde de responsabilidades (Contraloría General de la República, 2020). Asimismo, se documentó la omisión de registrar y publicar oportunamente el avance de

obras en INFOBRAS, lo que compromete el ejercicio del control gubernamental y la transparencia de la ejecución (Contraloría General de la República, 2019). En este escenario, la investigación aportará lineamientos prácticos, medibles y alineados a los hallazgos de control para reducir riesgos de ineficiencia, corregir desviaciones y estandarizar procesos críticos de la gestión administrativa.

1.4.4. Perspectiva operativa

Desde una perspectiva operativa, existen antecedentes directos en la entidad que muestran costos tangibles derivados de deficiencias de control. En 2020 se determinó un perjuicio económico de S/ 196 155,63 en un proyecto de inversión ejecutado en zona de servidumbre de alta tensión, debido a incumplimientos de normativa técnica y contractual, con recomendaciones para deslinde de responsabilidades (Contraloría General de la República, 2020). Asimismo, se documentó la omisión de registrar y publicar oportunamente el avance de obras en INFOBRAS, lo que compromete el ejercicio del control gubernamental y la transparencia de la ejecución (Contraloría General de la República, 2019). En este escenario, la investigación aportará lineamientos prácticos, medibles y alineados a los hallazgos de control para reducir riesgos de ineficiencia, corregir desviaciones y estandarizar procesos críticos de la gestión administrativa.

1.4.5. Justificación metodológica

La elección del enfoque metodológico de esta investigación responde a la necesidad de obtener resultados claros, confiables y aplicables sobre la relación entre el control interno y la gestión administrativa en una entidad pública local; para lograrlo, se utilizó un diseño no experimental, transversal, explicativo y correlacional, lo que permitió recoger y analizar información en un solo momento sin necesidad de manipular directamente las variables, reflejando así la situación real de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero y determinando así la intensidad y dirección de la relación estudiada; además, se aplicaron

técnicas estadísticas que aseguren la validez y confiabilidad de los hallazgos, reforzando la solidez metodológica del trabajo y favoreciendo que sus conclusiones puedan aplicarse de manera práctica en la mejora de la gestión municipal (Creswell, 2014).

1.5. Limitaciones de la investigación

Con relación a las limitaciones del estudio, se observó el tiempo de aplicación de encuestas, dado que, debido a la carga laboral, algunos encuestados demoraron en responder a las mismas.

1.6. Bases Teóricas

1.6.1. Gestión de Administración

- **Concepto**

La administración, también conocida como gestión empresarial, se entiende como la dirección y coordinación de los procesos que se desarrollan en una empresa, oficina u organización; cuyo propósito es optimizar el uso de personas, información y recursos con el fin de lograr los objetivos planteados de manera eficaz (Pacheco et al., 2018). La gestión administrativa, en tal sentido, es un proceso organizado que reúne distintas etapas y operaciones en las que el gerente aplica estrategias para movilizar de forma adecuada los recursos disponibles, ya sean humanos, materiales o de otro tipo, buscando cumplir los objetivos mediante la planificación, la distribución de procesos, la división de funciones y la toma de decisiones, lo que permite alcanzar una administración ordenada y eficiente (Mucha, 2022).

De este modo, una gestión administrativa eficaz se apoya en la interacción constante de acciones orientadas a optimizar recursos que siempre resultan limitados; así, las decisiones acertadas generan efectos positivos en la organización, mientras que las equivocadas pueden ocasionar consecuencias desfavorables. Asimismo, los factores que inciden en la gestión administrativa pueden dividirse en internos y externos, donde los internos dependen directamente de la organización y se pueden controlar a partir de la información disponible,

mientras que los externos se encuentran fuera de su control y no siempre pueden anticiparse con análisis previos (Gavilánez et al., 2018).

- **Importancia de la gestión de administración**

Según Cisneros (2022), la gestión administrativa es fundamental, ya que representa un factor clave para el éxito empresarial. Abarca aspectos tecnológicos, económicos, el desarrollo organizacional y el ámbito social. Además, sirve como base para alcanzar los objetivos proyectados y facilita la asignación de responsabilidades a los colaboradores, permitiéndoles cumplir sus tareas de manera eficiente.

Por otro lado, la Universidad Latina de Costa Rica (2020) señala que es necesario aprender temas concretos de la administración para emprender una empresa. Debido que para su crecimiento se buscará la producción de bienes y/o servicios, obtención de beneficios, lograr la supervivencia, tener propuestas de crecimiento y obtener la rentabilidad. Por tal motivo, la gestión administrativa es clave para la ejecución y desarrollo de las actividades para cumplir con los objetivos para su crecimiento. Esto se ha realiza con la aplicación de dimensiones u procesos tales como: Planificación, Organización, Dirección y Control, ya que se busca tener la utilización de recursos para el desarrollo de la organización.

- **Funciones de la gestión de administración**

Los gerentes administrativos se encargan de supervisar las operaciones y gestiones de apoyo dentro de una organización. Entonces, las funciones de la gestión de la administración buscan garantizar un flujo continuo y eficiente de información, así como optimizar el uso de los recursos disponibles. Para ello, los funcionarios coordinan y organizan de manera constante los procesos dentro de la organización (López, 2016).

Asimismo, de acuerdo con González et al. (2020) señala que la gestión administrativa, es parte de la administración y es un factor integrador de sistemas, que ha permitido el desarrollo empresarial, social, tecnológico y económico a lo largo de los siglos, especialmente en las

últimas décadas, basándose en cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control.

a) Planificación

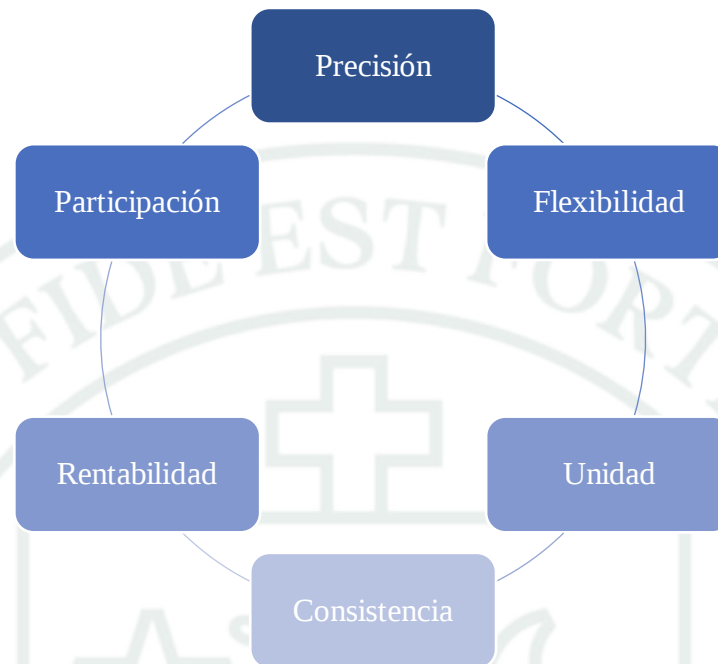
La planificación consiste en establecer metas, definir objetivos y determinar los recursos y actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo definido; de esta forma, orienta la dirección de la organización, permite evaluar lo ejecutado y abre la posibilidad de explorar alternativas que promuevan una gestión sostenible y en concordancia con los fines institucionales (Santillana, 2022)

Según González et al. (2020), es la función inicial de la administración, ya que marca el rumbo al precisar objetivos y recursos necesarios para su cumplimiento; a su vez, la planificación administrativa depende del compromiso de los miembros de la organización, ya que su participación es necesaria para obtener resultados, se caracteriza además por su enfoque hacia el futuro y por atributos como eficiencia, permanencia, precedencia, verificabilidad y aplicabilidad en diferentes niveles organizacionales; a lo que se añaden principios que guían la elaboración de planes (López, 2022).

Para que un plan tenga efectividad, los objetivos deben formularse de manera concreta y específica con proyección a corto plazo, mientras que los procedimientos deben ser útiles y servir como guía para alcanzar las metas propuestas; en este sentido, permitiendo así la planificación, organizar y distribuir los recursos, asegurando que cada integrante cumpla con su rol en coherencia con lo planificado; por lo tanto, el proceso debe mantener flexibilidad y admitir correcciones frente a cambios o imprevistos (Yuñor, 2018).

Figura 1

Principios de la planeación administrativa



Nota. Adaptado de “Planeación administrativa – Qué es, principios, características, importancia, elementos, tipos y fallas” de López, 2022 (<https://www.gestiopolis.com/planeacion-administrativa/>).

b) Organización

Implica el diseño e implementación de procesos, estructuras, responsabilidades y funciones, junto con la aplicación de métodos y técnicas orientadas a optimizar el trabajo. La creación de una estructura adecuada es fundamental para ejecutar los procesos requeridos, definir los métodos utilizados y aplicar técnicas que simplifiquen la gestión administrativa (Ángeles, 2022).

Asimismo, Córdova et al. (2022) señala que la organización es el proceso que define planes y objetivos, diseñando y desarrollando la estructura organizacional. Esto implica la distribución eficiente del personal, los recursos y los materiales para asignar de manera transparente y clara las actividades de cada trabajador, garantizando su ejecución óptima.

Por otro lado, uno de los métodos para aplicar una adecuada organización en la gestión administrativa es los diagramas de flujos, ya son representaciones gráficas que utilizan símbolos para ilustrar los pasos o etapas de un proceso. Además, permiten describir la secuencia y la interacción entre las diferentes etapas (Arévalo et al., 2022).

Entonces, se define que la organización es la estructura organizativa dentro de la empresa, donde se definen los niveles jerárquicos, considerando las actividades y los recursos disponibles (humanos y materiales). Cuyo propósito es organizar el trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos (Yuñor, 2018).

c) Dirección

Según Chávez-Haro et al. (2020), la dirección es un principio administrativo que se centra en la planificación y en la toma de decisiones mediante estrategias; cuyo proceso reconoce la unidad de mando, de modo que el líder debe contar con habilidades y capacidades que permitan garantizar el cumplimiento de las disposiciones fijadas por los niveles gerenciales o directivos.

López-López (2021) indica por su parte que la dirección empresarial se relaciona con la taxonomía ergonómica, lo que significa que tanto trabajadores como líderes y gerentes deben tener en cuenta las condiciones del entorno en el que desarrollan sus funciones, considerando factores como el uso de herramientas, equipos y maquinarias; en tal sentido, la dirección está hoy asociada al liderazgo profesional como vía para cumplir con los objetivos planificados, siendo esta dimensión también entendida como motivación o liderazgo, dado que busca incentivar a los integrantes de la organización para que sus acciones se alineen con los objetivos colectivos; de este modo, la dirección procura trabajar de forma cercana con los empleados, estimulando su compromiso con la visión institucional (Córdova et al., 2022).

Ante ello, se observa a la dirección como necesaria en la gestión, dado que se encarga de coordinar y guiar el trabajo dentro de la organización; para ello, requiere un liderazgo que

promueva la armonía laboral y favorezca el cumplimiento de los objetivos, apoyándose en el trato respetuoso, la supervisión continua y la influencia positiva que refuerza la motivación y la disposición de los colaboradores para alcanzar las metas propuestas (Yuñor, 2018).

d) Control

El control asegura que la organización se mantenga en el rumbo previsto, evitando desviaciones de sus objetivos; para ello, se evalúa el desempeño actual, se contrasta con los estándares establecidos y se aplican medidas correctivas cuando se detecta un rendimiento por debajo de lo esperado (Córdova & Pelayo, 2024).

Según Pérez y Barbarán (2021), el control es el cuarto elemento de la administración en empresas públicas y privadas, cuyo propósito es supervisar la planificación, el flujo de caja, los recursos y presupuestos; además, el control posibilita realizar ajustes, rectificaciones y acciones correctivas frente a decisiones inadecuadas que puedan afectar la gestión.

De acuerdo con Cabrera et al. (2020), en el ámbito público el control se centra en el uso eficiente y efectivo de los recursos asignados, evaluando los procesos para identificar desviaciones o anomalías; en este marco, la vigilancia constante se vuelve necesaria para garantizar que los procedimientos se ejecuten de manera correcta y en concordancia con los objetivos institucionales; ante ello, se observa que sin este proceso no puede asegurarse el cumplimiento de los planes de la organización; siendo necesario el control para sostener el orden, la eficiencia y la alineación con los objetivos estratégicos (Yuñor, 2018).

- **Administración pública y privada.**

Para entender las diferencias entre la administración pública y la privada es importante partir del sentido mismo del término “administración”, proveniente del latín *administratio*, *onis*, *administratione*, que significa “servir”; en este sentido, la administración puede definirse como la actividad orientada a la prestación de servicios (Martínez, 2019). Tanto en el ámbito público como en el privado se aplican principios comunes tal como la organización, dirección,

planificación y control, los cuales comparten fundamentos científicos de la administración; sin embargo, existen algunos contrastes como que la administración pública está compuesta por los organismos del Estado y orienta sus acciones al bienestar colectivo, utiliza recursos estatales y atiende a los ciudadanos como usuarios, sus actos se rigen por el derecho público, priorizan el gasto social y no buscan rentabilidad económica, estando además bajo control público y social; por su parte, la administración privada comprende empresas de distintos tamaños que persiguen fines particulares, gestionan recursos propios y se dirigen a clientes como consumidores, se rigen por el derecho privado, enfocándose en la obtención de utilidades y en la rentabilidad, siendo supervisadas por propietarios y auditores privados (Lara-Núñez y Dávila-Toro, 2023).

No obstante, ambas se encuentran interconectadas mediante la coordinación, la gestión y la aplicación de la ley; la administración pública regula y condiciona a la privada, dado que sus decisiones impactan en la política fiscal, económica y monetaria, además de contar con facultades coercitivas; mientras que la privada depende de la pública para su funcionamiento y limita sus decisiones al ámbito de la empresa y su entorno, sin poseer privilegios ni potestades coercitivas (Lara-Núñez y Dávila-Toro, 2023).

Tabla 1

Diferencias y similitudes de la administración pública y la administración privada

Administración pública (Diferencias)	Administración privada (Diferencias)	Administración pública y privada (Similitudes)
Está integrada por todos los organismos del Estado. Es de interés general de todas las personas que conforman una sociedad.	Está integrada por el conjunto de em- presas y negocios grandes, medianos, pequeños y micro. Todos ellos distribuidos en todos los sectores de una economía en una sociedad. Tiene fines particulares o individuales de acuerdo con el tipo de empresa.	Ambas son parte de la administración.
Los recursos son de propiedad estatal.	Los recursos son propiedad particular o privada.	Utilizan los mismos principios científicos de la ciencia de la administración.
Los destinatarios de los servicios son considerados como ciudadano-usuario.	Los destinatarios son concebidos como cliente- consumidor.	Ambas son ramas especializadas de la administración.

Los actos de la administración pública se rigen por las leyes de derecho público.	Los actos de la administración privada se rigen por leyes civiles y mercantiles del derecho privado.	Organización
La inversión refleja la prioridad en el gasto público social y este reflejan la rentabilidad.	La inversión tiene que generar utilidades, caso contrario la empresa desaparece.	Dirección
No toma el mercado como objeto de ganancia inmediata, solo hay que llegar a él y satisfacer necesidades.	El mercado se analiza para sacar el mejor provecho y obtener rentabilidad económica.	Planificación
Está sometida al control público y social.	Es controlada por los dueños mediante auditores privados.	Control
La administración pública actúa y regula a la administración privada, porque es un sistema que incluye a toda la sociedad.	La administración privada es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia.	Coordinación
Sus decisiones afectan a la política fiscal, económica y monetaria.	Sus decisiones afectan a la empresa y su entorno.	Gestión
Las instituciones del Estado tienen privilegios y posibilidades coercitivas.	Las organizaciones privadas carecen de privilegios y actividades coercitivas.	Aplicación de la ley

Nota. De “Public Administration”, por A. Herbert et al., 2017.

1.6.2. Herramientas de gestión administrativa

Análisis FODA.

Es una herramienta para llevar a cabo un diagnóstico integral, ya sea de una organización o de un proyecto específico, con el objetivo de respaldar la toma de decisiones. Este proceso se basa en la evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo identificar factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la empresa, la organización o el mercado en general (Freire y Mendieta, 2019).

El análisis FODA es útil para implementar un sistema de control interno, pues permite reconocer amenazas y debilidades; a partir de ello se busca optimizar el uso de los recursos con criterios de calidad, asegurando una gestión financiera y administrativa más eficiente; al mismo tiempo favorece la productividad y facilita la toma de decisiones; también aporta a la conformación de un equipo humano motivado, comprometido con la organización y orientado a ofrecer servicios de calidad a los usuarios (Aniceto, 2024).

Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral se entiende como una herramienta de control de gestión que traduce las estrategias en objetivos concretos; cuyos objetivos son evaluados mediante indicadores de desempeño, lo que permite definir planes de acción orientados a cumplir las metas organizacionales de forma eficiente y en coherencia con la visión estratégica de la institución (Shulca, 2023). En tal sentido, los indicadores de rendimiento representan un conjunto de datos que sirven para evaluar el desempeño de una organización a partir de información cuantitativa en diferentes áreas; facilitando estos indicadores la toma de decisiones, ya que permiten medir tanto el rendimiento como los resultados de las acciones ejecutadas, ya sean individuales o colectivas, ofreciendo una visión objetiva sobre el impacto de la gestión (Canossa, 2022).

Diagrama de flujo

Es un sistema de representación simbólica que permite describir, planificar y comunicar un proceso de manera clara, concisa y comprensible, cuyo objetivo es estructurar y visualizar cada etapa a seguir, asegurando que se cumplan los pasos establecidos de forma ordenada y eficiente (Amaro et al., 2019).

- **Estrategias.**

La estrategia se entiende como el proceso mediante el cual se toman decisiones y se ejecutan acciones en función de escenarios determinados, con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el ámbito individual, organizacional o empresarial (Villagran, 2021); su relevancia está en que es un plan que orienta los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de sus metas, y cuando se aplica de manera adecuada, ofrece una ventaja competitiva dentro del mercado, diferenciando a la institución de su competencia y fortaleciendo su posicionamiento estratégico (Shulca, 2023).

- **Medios utilizados en la gestión administrativa**

De acuerdo Luna (2014) sostiene que los recursos en la gestión administrativo son los siguientes:

- **Recursos Materiales:** Son los recursos físicos de la empresa que le permiten brindar sus servicios, incluyendo a las instalaciones como edificios, oficinas, terrenos; y materia prima como productos.
- **Recursos Técnicos:** Son elementos que funcionan como herramientas e instrumentos de apoyo para la coordinación de otros recursos.
- **Recursos Humanos:** Son esenciales para cualquier grupo social, ya que de ellos depende la gestión y operatividad de los demás recursos.
- **Recursos Financieros:** Son los fondos propios y externos de la empresa, esenciales para su operación y crecimiento.
- **Recursos Tecnológicos:** Son herramientas basadas en tecnología que facilitan el cumplimiento de objetivos. Pueden ser tangibles, como máquinas, computadoras y equipos, o intangibles, como sistemas, procedimientos y aplicaciones virtuales. Actualmente, la tecnología es un aliado clave en la ejecución de diversas tareas.

1.6.3. Control interno

- **Definición**

El control interno ofrece una visión integral y precisa sobre la eficiencia operativa de la empresa, su confiabilidad, la gestión documental y el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos que la regulan (Merchan et al., 2024).

De acuerdo con Urdanegui (2019) manifiesta que el control interno es el conjunto de procedimientos diseñados para disminuir los riesgos de una empresa, entonces, mediante este control se busca prevenir la pérdida de activos, incumplimiento de normas, malversación de

fondos, fraudes, entre otros. Por lo tanto, un adecuado sistema de control interno permite que la empresa priorice en sus procesos y la realización de sus objetivos.

En síntesis, es un proceso que integra tanto el factor administrativo como el factor humano, el cual es esencial en su funcionamiento operativo. Este proceso puede encontrarse en niveles específicos de una organización empresarial y también de manera transversal en toda ella. Su propósito es garantizar eficiencia, eficacia, confiabilidad y cumplimiento de las normativas vigentes, con el objetivo de asegurar la máxima seguridad en las operaciones de la entidad (Santillana, 2022).

- **Objetivos del control interno**

De acuerdo con Mendoza-Zamora et al. (2018) y la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (2023), los objetivos del control interno son los siguientes:

- Fomentar y mejorar la eficiencia, transparencia y economía en las operaciones de la empresa u organización, garantizando además la calidad de los servicios públicos que ofrece.
- Proteger y preservar los recursos y bienes del Estado ante posibles pérdidas, deterioro, uso indebido o cualquier situación irregular que pueda afectarlos.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa vigente
- Asegurar veracidad y disponibilidad de la información.
- Promover los valores de la empresa.
- Garantizar que los trabajadores rindan cuentas sobre los fondos bajo su responsabilidad.

Entonces, cualquier acción, medida, plan o sistema que no considere estos objetivos representa una debilidad del control interno, el cual funciona como una herramienta para identificar riesgos en áreas específicas y facilitar el logro de los objetivos de control (Mendoza-Zamora et al., 2018).

Por otro lado, Restrepo (2022) señala que existen 3 categorías de objetivos: (1) los operativos que buscan realizarse de manera eficiente y eficaz, (2) los de información que se centran en garantizar que tanto la información interna de la entidad como la que se proporciona externamente, ya sea financiera o no, sea precisa, confiable y adecuada; y (3) de cumplimiento que busca asegurar que todas las acciones de la empresa se desarrollen en estricto cumplimiento de las leyes y normativas que la regulan.

Del mismo modo, para Santillana (2022) manifiesta que el control interno se debe a la presencia de objetivos de la organización, siendo clasificados en: Objetivos operacionales, que busca utilizar de manera eficiente los recursos; objetivos de información financiera para la revelación de los estados financieros y económicos de la empresa; y de cumplimiento, es decir el respeto y acatamiento de las normativas vigentes.

- **Funciones del control interno**

El control interno tiene como propósito apoyar la gestión administrativa en el logro de los objetivos, aportando información a través de análisis y recomendaciones sobre el desempeño de la organización; contar con un sistema adecuado de control interno permite medir la productividad y la eficiencia, conocer la situación real de la institución y facilitar la toma de decisiones orientadas a la mejora continua (López, 2021).

Sus funciones buscan respaldar a la administración mediante evaluaciones y sugerencias que contribuyan a perfeccionar los procesos; en los últimos años su aplicación ha cobrado mayor importancia por la utilidad que ofrece al medir la eficiencia y productividad en las empresas; así, un control interno bien implementado y enfocado en las actividades esenciales posibilita que las organizaciones se mantengan competitivas en el mercado, además de que al integrar controles en sus operaciones pueden reconocer con claridad su realidad interna y mejorar la gestión a través de una planificación que asegure la aplicación y seguimiento de dichos controles (Mendoza-Zamora et al., 2018).

- **Ventajas del control interno**

El Ministerio de Relaciones Exteriores (2023) indica que los beneficios del control interno se enfocan en facilitar la implementación de correcciones oportunas en los procesos, promover la eficacia y la transparencia en las actividades, garantizar la confiabilidad de la información, asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, reforzar el compromiso con la rendición de cuentas y la transparencia, así como favorecer la actualización y formalización de políticas y reglamentos, entre otros aspectos; en tal sentido, el control interno se entiende como un sistema de políticas y procesos diseñado para garantizar que los objetivos planteados por los responsables de una organización se cumplan de manera adecuada

Conforme la institución crece, la necesidad de controles internos se vuelve más evidente, pues la dirección no puede supervisar de forma directa todas las operaciones; entre sus principales ventajas se encuentra que contribuye a una gestión más eficiente, asegurando que los recursos se destinen únicamente a los fines previstos y reduciendo el riesgo de un uso indebido, además de permitir la detección rápida de incumplimientos normativos y facilitar su pronta corrección (Velásquez, 2020).

- **Desventajas del control interno**

De acuerdo con Velásquez (2020), las desventajas aparecen cuando no se cuenta con un control interno adecuado, ya que se carece de metodología y de una estructura que permita cumplir con los objetivos de la organización; además, un sistema mal planificado puede generar frustración en los trabajadores, sobre todo si resulta débil y no logra adaptarse a las necesidades específicas de la entidad, lo que lo vuelve insostenible en el tiempo. En la misma línea, Actualícese (2019) advierte que el control interno funciona como una herramienta para evaluar el avance de la organización, aunque no asegura de manera total el cumplimiento de sus metas, pues su eficacia depende de múltiples factores; en tal sentido, ofrece una seguridad razonable pero no absoluta, debido a limitaciones como errores humanos, fallas en los procedimientos o

posibles actos de fraude; incluso los sistemas más sólidos pueden ser vulnerados mediante colusión entre empleados o con terceros, y a ello se suma que la falta de recursos compromete su efectividad, ya que un control interno sin financiamiento suficiente o mal ejecutado no puede cubrir todos los riesgos, dejando áreas sensibles expuestas a deficiencias o irregularidades operativas.

- **Componentes del control interno.**

De acuerdo con Saavedra (2022) señala que el control interno se divide en cinco componentes interrelacionados, que son:

- **Entorno de control.**

El entorno de control comprende factores como la integridad, la competencia profesional, los valores éticos, el estilo de gestión y la estructura organizativa; estos elementos fijan las normas de comportamiento dentro de una institución e influyen de manera directa en la conciencia del personal sobre la importancia del control interno; además, constituyen la base sobre la que se sostienen los demás componentes, aportando disciplina y estructura a la gestión (Abanto, 2021).

Según Lázaro (2021), este elemento se refiere a un conjunto de leyes, métodos y estructuras que hacen posible el funcionamiento del control interno en las organizaciones; integra principios éticos y morales que fomentan el compromiso con una gestión responsable y eficiente. De igual manera, Quinaluisa et al. (2018) sostienen que el entorno de control depende de la claridad de las políticas, procedimientos y directrices institucionales, que influyen tanto en los procesos administrativos como en el desempeño de los trabajadores; este marco se apoya en políticas que ordenan las actividades, lo que lo convierte en un pilar esencial del control interno.

Dentro de este concepto se destacan seis factores: los valores éticos que aseguran la aplicación de normas y previenen conductas inadecuadas; el compromiso con la competencia

que evalúa las capacidades del personal y permite su asignación estratégica; el comité de auditoría, conformado por profesionales independientes que aseguran una supervisión objetiva; la filosofía gerencial que facilita la gestión de riesgos y el análisis financiero; la estructura organizacional diseñada para cumplir objetivos de manera eficiente; y las políticas de recursos humanos que fijan procedimientos claros para garantizar un funcionamiento ordenado (Quinaluisa et al., 2018).

Ante ello, se observa que el entorno de control establece los lineamientos, procesos y estructuras que permiten implementar de forma adecuada un sistema de control interno; su finalidad es promover un ambiente basado en la integridad y en los valores, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales; para ello se deben considerar principios como el compromiso con la ética, la responsabilidad en la supervisión, la definición de funciones, la promoción de la competencia y el cumplimiento de las tareas asignadas (Aniceto, 2024).

- **Evaluación de riesgos.**

Es un procedimiento implementado por las organizaciones dentro de su gestión para identificar, analizar y evaluar riesgos, con el objetivo de establecer una administración efectiva. Esto permite prevenir errores en el desarrollo de actividades mediante la elaboración de planes de contingencia, así como la aplicación de controles preventivos y correctivos (Vega et al., 2017).

El objetivo principal de esta dimensión es la planificación y ejecución de las actividades de la empresa. Cualquier riesgo puede representar un riesgo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, por lo que es fundamental establecer una política que evalúe y mida continuamente estos riesgos. Este proceso debe regirse por una estrategia clara, organizada e interactiva, que no solo identifique los riesgos, sino que también los valore en función de su posible impacto negativo en el desempeño de la entidad (Villanueva, 2021).

Esto implica que la correcta identificación de riesgos es un elemento clave en la gestión financiera, especialmente en un entorno empresarial cada vez más global y complejo, donde anticipar posibles escenarios adversos es fundamental. Permite a los directivos reconocer, gestionar y analizar los riesgos que enfrenta la empresa, así como comprender las consecuencias de estas situaciones. Por ello, este proceso se centra en la evaluación e interpretación de distintos contextos, aunque, por sí solo, no puede garantizar el cumplimiento del objetivo del sistema (Serrano et al., 2017).

Además, Aniceto (2024) señala que se requiere de cuatro principios para el desarrollo de la dimensión de Evaluación de riesgos, las cuales son: Especificar los objetivos principales, identificar y analizar los riesgos, evaluar los posibles riesgos a fraude y reconoce los cambios significativos.

- **Actividades de control.**

Las acciones de control se aplican en función de los riesgos previamente identificados; su propósito es eliminarlos, prevenirlos o al menos reducir su impacto, y una herramienta clave en este proceso es el mapa de riesgos, que sirve de base para elaborar un plan estratégico en esta materia (Serrano, 2016); en esa misma línea, la Contraloría General de la República (2014) indica que las actividades de control se sostienen en principios como la planificación de medidas para mitigar riesgos, la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el logro de objetivos institucionales y la implementación de controles a través de políticas y procedimientos definidos.

De acuerdo con Serrano et al. (2017), las actividades de control consisten en normas y procedimientos orientados a garantizar que las operaciones se cumplan correctamente y que los riesgos se reduzcan; estas pueden ser de tipo preventivo, cuando buscan evitar fallos; detectivo, cuando permiten identificar desviaciones; o correctivo, cuando se enfocan en corregir errores y limitar su efecto en la organización. Finalmente, para desarrollar adecuadamente esta dimensión

se requiere considerar cuatro principios: seleccionar y aplicar las actividades de control adecuadas, establecer controles sobre la tecnología, implementar políticas y procedimientos claros y, por último, utilizar información actualizada que respalde la toma de decisiones (Aniceto, 2024).

- **Información y Comunicación.**

Dado que la gestión y el control en esta área dependen de la intervención humana, es necesario que cualquier caso relacionado con responsabilidad subjetiva sea atendido, procesado y resuelto de manera eficiente y en el tiempo apropiado; este enfoque asegura el acceso oportuno a la información y permite que el personal cumpla sus funciones con precisión, seguridad y confianza; para ello la organización debe disponer de un sistema de información estructurado que genere datos administrativos confiables, evalúe las condiciones económicas y garantice el cumplimiento de la normativa, contribuyendo así a optimizar la gestión y el control (Serrano et al., 2017). En tal sentido, Miranda-Pincay y Tualombo-Tituaña (2025) señala que esta dimensión busca transmitir de manera clara las responsabilidades de control a los empleados y respaldar los mecanismos de supervisión mediante información oportuna, lo que facilita un desempeño eficiente; a su vez, Zambrano (2025) la define como el conjunto de actividades realizadas por la organización con el fin de proporcionar a sus trabajadores información adecuada y en el momento indicado, lo que favorece su rendimiento y desempeño. Por otra parte, su aplicación se sustenta en dos principios, los cuales son la comunicación interna y la comunicación externa; que son necesarios porque el diálogo entre empleados, proveedores y la alta dirección debe ser eficaz e integral para que los procesos se desarrollen de manera adecuada (Aniceto, 2024).

- **Supervisión y monitoreo.**

Consiste en la revisión externa de los controles internos, realizada tanto por la propia administración como por terceros ajenos al proceso; garantizando una evaluación independiente

y permite que el control interno se analice y ajuste de manera autónoma, reforzando su eficacia y asegurando su adecuado funcionamiento (Miranda-Pincay y Tualombo-Tituaña, 2025).

Según Melgarejo (2021), esta dimensión se centra en la evaluación de los procedimientos que miden el grado de cumplimiento de la organización y de las funciones vinculadas a los mecanismos de control; su objetivo es impulsar acciones de mejora continua que aseguren la eficiencia y efectividad de los procesos internos; en este sentido, no solo busca detectar incumplimientos, sino también establecer planes de acción concretos que corrijan deficiencias y fortalezcan la gestión institucional.

De acuerdo con Ramírez (2020), en esta fase se diseñan y ejecutan acciones orientadas a robustecer la organización mediante un monitoreo permanente del Sistema de Control Interno (SCI); este sistema, programado de manera anual, tiene la finalidad de identificar posibles deficiencias y aplicar ajustes que optimicen su operatividad y garanticen el cumplimiento dentro de la entidad. Finalmente, esta dimensión se apoya en dos principios, las cuales son la realización de evaluaciones continuas para analizar el desarrollo de la organización y la evaluación con comunicación de las deficiencias detectadas, que ayudan a consolidar un proceso de supervisión efectivo (Aniceto, 2024).

- **Relación del Control Interno con la Gestión Administrativa.**

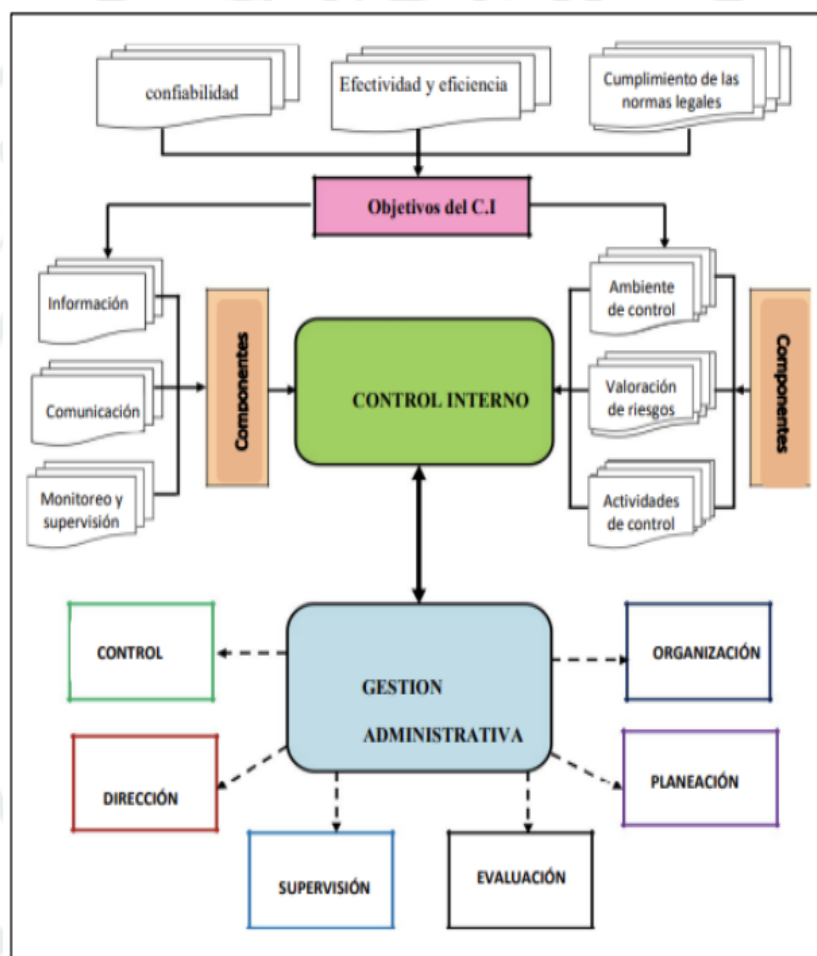
El control interno establece y ajusta parámetros de seguridad orientados a los objetivos operativos, informativos y normativos; cumple un papel relevante en la administración y gestión institucional; su aplicación genera un entorno organizacional que impulsa la colaboración y mejora el desempeño de la entidad, asegurando una gestión más ordenada y efectiva (Santillana, 2022).

Su valor radica en la capacidad de reforzar los procesos internos, garantizar la correcta ejecución de las actividades y administrar con eficiencia los recursos; además, sus componentes se estructuran de manera interdependiente, conformando un sistema flexible y dinámico que

responde a los cambios tanto internos como externos, lo que permite a las organizaciones cumplir con sus metas estratégicas y llevar a cabo sus planes operativos con mayor efectividad (Santillana, 2022).

Figura 2

Relación del Control Interno con la Gestión Administrativa



Nota. De “El control interno y su relación con la gestión administrativa de la institución educativa Cesar Vallejo de Matara, Huancabamba”, por Huayama, 2018 (<https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2324/CCFI-HUACAL-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Según Caja y Checa (2021), el control interno incide directamente en los procesos operativos, pues una implementación adecuada optimiza las actividades, reduce errores recurrentes que podrían generar pérdidas económicas y fortalece la eficiencia empresarial al

ofrecer una gestión precisa, estructurada y basada en información transparente, íntegra y confiable; por tanto, la gestión administrativa moderna reconoce que un sistema de control interno es necesario para aprovechar los recursos de manera eficiente, minimizar pérdidas por fraudes o desvíos y evaluar la calidad de los procesos administrativos; de esta forma se garantiza transparencia y se asegura que la toma de decisiones sea más clara y eficiente (Serrano et al., 2017).

1.6.4. Marco conceptual

La incorporación de antecedentes empíricos locales y regionales en el marco teórico permite situar el análisis del control interno en la realidad municipal del sur del Perú y evitar generalizaciones ajenas al contexto. En municipios de Arequipa y de regiones cercanas se ha documentado una asociación consistente entre el fortalecimiento del sistema de control interno y mejoras en resultados administrativos, lo que aporta una base de evidencia para delimitar dimensiones, indicadores y supuestos de relación aplicables a la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero. Dichos estudios, además, ofrecen parámetros observados de magnitud de efecto y de confiabilidad instrumental que orientan la operacionalización y el diseño analítico del presente trabajo.

En particular, se han reportado relaciones significativas entre control interno y gestión patrimonial en Caravelí, con tamaños de efecto moderados que sugieren beneficios administrativos cuando se robustecen los componentes del sistema (Urquiza, 2023). En Arequipa Metropolitana se acreditó una relación alta entre control interno y procesos de contratación pública, destacando el papel del ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión como ejes determinantes del desempeño administrativo (Camasita y Chambi, 2021). Resultados concordantes se observaron en Mejía para la recaudación de recursos, en Islay para la administración de fondos desde tesorería y en Yanahuara para la articulación de gestión por procesos con gestión

administrativa, con instrumentos de alta confiabilidad y estimaciones estadísticamente significativas (Choque, 2023; Grgicevic, 2023; Huayta, 2023). La convergencia de hallazgos se extiende a la macroregión con evidencias en Tacna, Moquegua y Cusco, donde las dimensiones de supervisión y seguimiento, evaluación de riesgos e información y comunicación se muestran especialmente sensibles a mejoras del sistema (Condori, 2024; Mamani, 2024; Ramírez, 2024).

1. En la Municipalidad Provincial de Caravelí se evidenció una asociación positiva moderada entre el control interno y la gestión de bienes muebles, con un Rho de 0.518, lo que sugiere que el fortalecimiento del sistema impactó en una administración patrimonial más eficiente (Urquiza, 2023).
2. En la Municipalidad Distrital de Mejía se halló que la aplicación del sistema de control interno presentaba brechas en supervisión y seguimiento; al mismo tiempo, se reportó una relación significativa con la recaudación de recursos directamente recaudados, con un Rho de 0.594 (Grgicevic, 2023).
3. En la Municipalidad Provincial de Arequipa se constató una relación positiva alta entre control interno y procesos de contrataciones públicas, con Rho de 0.766 y $p < 0.001$, destacando la relevancia de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (Camasita y Chambi, 2021).
4. En la Municipalidad Distrital de Islay, el análisis de expedientes de tesorería mostró relación significativa entre el control interno en tesorería y la administración de fondos, con instrumentos de alta confiabilidad reportados por alfa de Cronbach de 0.988 y 0.980 (Choque, 2023).
5. En la Municipalidad Distrital de Yanahuara se analizó la articulación de la gestión por procesos con la gestión administrativa en contexto municipal, aportando evidencia de

cómo instrumentos de gestión se vinculan con resultados administrativos locales (Huayta, 2023).

6. En la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, Tacna, se reportó relación significativa entre control interno y gestión administrativa, con énfasis en las dimensiones de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (Mamani, 2024).
7. En la Municipalidad Distrital de San Antonio, Moquegua, se estudió la relación entre el sistema de control interno y los procesos de contratación de bienes y servicios, útil para comparar mecanismos de control y resultados en compras públicas a nivel local (Condori, 2024).
8. En la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua, se evaluó el control interno en la gestión del área de almacén, aportando evidencia sobre la dimensión operativa del sistema y su vínculo con procesos logísticos municipales (Mariscal Nieto, 2019).
9. En el distrito de Livitaca, Cusco, se acreditó incidencia directa y significativa del control interno en la gestión administrativa en contexto municipal, reforzando la consistencia de resultados en la macroregión sur (Ramírez, 2024).
10. En Moquegua se documentó que un programa de capacitación contribuyó a mejorar actividades de control interno en una entidad municipal, subrayando la formación del personal como palanca de cumplimiento y estandarización (Vilca, 2024).

Síntesis con citas en el texto.

En conjunto, los antecedentes municipales de Arequipa y del sur peruano presentan una pauta convergente: el fortalecimiento del control interno se asocia de manera significativa con resultados de gestión como contrataciones, recaudación, administración patrimonial y estandarización de procesos; estos efectos se observan de forma consistente en Caravelí, Arequipa Metropolitana, Islay y Yanahuara, así como en Tacna, Moquegua, Cusco y Puno, con

tamaños de efecto de moderados a altos y con énfasis en supervisión, evaluación de riesgos e información y comunicación (Camasita y Chambi, 2021; Choque, 2023; Condori, 2024; Grgicevic, 2023; Huayta, 2023; Mamani, 2024; Mariscal Nieto, 2019; Ramírez, 2024; Urquizo, 2023; Vilca, 2024).

1.7. Antecedentes

1.7.1. Internacionales

Miranda-Pincay y Tualombo-Tituaña (2025) desarrollaron el estudio Análisis del control interno y su influencia en la gestión administrativa en el Gobierno autónomo parroquial el anegado, con una metodología un enfoque mixto y diseño no experimental que combinó métodos bibliográficos, técnicas estadísticas y análisis deductivo; asimismo, para la recolección de datos se aplicó encuestas y entrevistas a los empleados del Gobierno. Los resultados obtenidos evidenciaron que la implementación del control interno es deficiente y requiere mejoras significativas, ya que se detectaron fallas en la planificación, ejecución y monitoreo de los procesos, lo que afecta en la rendición de cuentas y la supervisión de los recursos públicos. Estas debilidades indican que, aunque el control interno existe, su aplicación es inconsistente y poco uniforme, reduciendo su efectividad. Por ello, se concluye que fortalecer el control interno es esencial para optimizar la gestión administrativa, lo que podría mejorar la eficiencia en la administración parroquial y una mejora continua en los servicios ofrecidos a la comunidad. Esta investigación es clave para la identificación de la relación de las variables de la investigación a fin de ser analizado en las discusiones.

En la investigación de Merchan et al. (2024) sobre el Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa de las Microempresas de Servicios surge de la problemática del proceso irregular del control interno por los cambios de gestión, factores económicos o desconocimiento del sistema, afectando el desempeño organizacional. Cuya metodología, posee una perspectiva mixta, cualitativa y cuantitativa; los procedimientos fueron del tipo

analítico, inductivo, sintético y deductivo a fin de determinar la situación de las microempresas de la población de Machala. Entonces, se aplicó una entrevista a microempresarios para contrastar los resultados de los análisis bibliográficos y analizar si los indicadores cumplen dentro de los procesos. Con esa información, se determina que la ausencia de un sistema de control interno limita el crecimiento de las microempresas, llevándolas al estancamiento e incluso al cierre por falta de supervisión y medidas de control. Este estudio influye en el análisis de las dimensiones a considerar para la evaluación del control interno en la gestión administrativa del sector privado.

De acuerdo con Liu (2023) en su investigación de Propiedad Gerencial y la eficacia del control interno surge tras la necesidad de analizar el mecanismo del impacto de la propiedad gerencial en la eficacia del control interno de las empresas que cotizan en bolsa desde la perspectiva de la propiedad gerencial. Se seleccionaron empresas que cotizan bolsa con acciones A entre el 2018 y 2021 en tres grupos de muestra, y se utilizó el número de acciones en poder de la alta dirección como porcentaje del capital social total de la empresa para medir la propiedad gerencial, y el índice de control interno de la base de datos de Gestión de Riesgos y Control Interno de Diebold, el cual se utiliza para medir el nivel de eficacia del control interno. Los hallazgos revelaron el nivel de propiedad gerencial tiene un impacto significativo en la efectividad del control interno, ya que existe una relación no lineal cuadrática significativa, caracterizada por una forma de U invertida, entre el nivel de propiedad gerencial y la efectividad del control interno para la población general de empresas que cotizan en bolsa. Asimismo, en comparación con las empresas que cotizan en bolsa de propiedad no estatal, el impacto de la propiedad gerencial en el control interno en las empresas que cotizan en bolsa de propiedad estatal es más retardado en el tiempo, pero más sustancial en términos de efecto de incentivo por el efecto de atrincheramiento. Entonces, la propiedad gerencial contribuye a la mejora del control interno cuando la proporción de participación es inferior al 36,27% y afecta

negativamente al control interno a través del "efecto de atrincheramiento" después de que supere el 36,27%; por el contrario, para las empresas estatales, el nivel de propiedad gerencial tiene un impacto significativo en la efectividad del control interno en el período actual. Esta investigación contribuye en el análisis de la diferencia de resultados en empresas estatales y no estatales respecto a influencia del control interno con la propiedad gerencial.

En la investigación de Criollo et al. (2023) de Control Interno en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Rurales de Latacunga. Tuvo como objetivo analizar el control interno en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) rurales de la ciudad de Latacunga, los cuales son Gad San José de Polo, Gad José Guango Bajo, Gad 11 de noviembre, Gad Tanicuchi y Gad Alaquez. Cuya investigación fue de enfoque mixto, cualitativo al utilizar fundamento teórico en investigaciones bibliográficas lo que permitió un estudio descriptivo de las características del estudio; y enfoque cuantitativo al aplicar una encuesta de 26 ítems dividida en cinco dimensiones correspondiente del control interno; información y comunicación, ambiente de control, actividades de control gerencial, evaluación de riesgo y supervisión. Dentro de lo observado de las 30 respuestas se analizó que los componentes de control en instituciones públicas no son aplicados al 100% debido a que las estrategias no se encuentran direccionadas e implementadas correctamente, por lo que las entidades deben mejorar los ítems no aplicados a fin de obtener mejoras en su gestión. Además, se identificó que la dimensión con menor cumplimiento fue la evaluación de riesgo porque existe un bajo nivel de identificación, prevención y mitigación del mismo. Esta investigación es clave para el análisis de las dimensiones del control interno en la aplicación de instituciones públicas a fin de determinar sus ventajas y debilidades, asimismo, refuerza a la metodología de la investigación en la aplicación de la encuesta.

En la investigación elaborada por Anchundia (2023) se analizó el control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la Unidad Educativa veintitrés de octubre del cantón Montecristi. La investigación tuvo un tipo de estudio mixto con un enfoque experimental, los métodos aplicados fueron analítico-sintético, cualitativo-cuantitativo y bibliográfico. Además, se aplicaron la técnica recolección de datos de observación, entrevista y encuesta con una muestra de 105 personas. Como resultados, se hizo una evaluación de la situación actual de la institución mediante una encuesta al personal administrativo y docente, recopilando datos clave para el análisis donde se determinó que la Institución cuenta con un proceso administrativo encargado del personal, pero no cuenta con un manual vigente; y no realiza un control y evaluación de sus actividades. Por otro lado, sobre la gestión administrativa, el equipamiento y los recursos didácticos no se aplica completamente. En este sentido, la dirección administrativa es responsable de ejecutar estos procesos, optimizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales. El estudio descrito es de utilidad, debido a que destaca la importancia de la aplicación de encuesta para el análisis de la situación actual de la empresa con relación al control interno con la gestión administrativa.

De acuerdo con Zavala & Soledispa (2022) en su estudio de control interno y su importancia en la gestión administrativa en la empresa San Miguel Chade, Manabí-Ecuador surge de la necesidad de adoptar medidas de control como herramienta administrativa por la presencia de corrupciones y fraudes en las empresas. La investigación tuvo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, diseño no experimental del corte transversal, una muestra de 86 personas de una población de 110 participantes. Del resultado de la entrevista a directivos, se identificó que la empresa presenta debilidades a causa de múltiples factores como el escaso nivel de los profesionales al no tener la preparación profesional suficiente en el ámbito de la gestión administrativa. Asimismo, la encuesta evidenció que el 100% de los encuestados señalan que la empresa no cuenta con un adecuado control interno, pero si se encuentra

organizados las responsabilidades asignadas a cada uno de los trabajadores. El estudio demuestra la importancia de la aplicación del control interno a la gestión administrativa de la empresa, ya que influye en el cumplimiento de las metas y objetivos eficientes de la empresa.

En la investigación de Gutiérrez (2021) tuvo como objetivo identificar el control interno en las Microempresas en el municipio de San Simón de Guerrero Estado de México, 2020; contando con, un diseño fue no experimental del carácter transaccional y descriptivo con un enfoque mixto, asimismo, se elaboró un cuestionario para 42 negocios para su análisis. La investigación precisó que las microempresas carecen de factores formales de control interno que faciliten su desarrollo; en cuanto al ambiente de control, se identificaron dos variables clave que influyen en el conocimiento del control interno: la capacidad del personal y la separación en la gestión de recursos, incluyendo sus valores éticos. En la evaluación de riesgos, se evidenció que no se identifican adecuadamente los factores externos e internos que podrían afectar a la organización. En cuanto a las actividades de control, se destacó la importancia de contar con las licencias de acuerdo con las normativas del país. Respecto a los sistemas de información y comunicación, se identificó que muchas microempresas carecen de sistemas computarizados para el control de inventarios. Por último, en cuanto al seguimiento y supervisión, se identificó que los empleados estarían dispuestos a desempeñarse siguiendo un manual de funciones, destacándose que control interno facilita el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicos, lo que a su vez favorece el cumplimiento oportuno de los objetivos organizacionales, siendo de utilidad para demostrar la significancia del control interno con sus dimensiones en la gestión administrativa.

1.7.2. Nacionales

Según Aquino (2024) en su estudio de la Influencia del control interno en la gestión administrativa de un fondo editorial de Lima 2023, aplicó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental con un alcance explicativo, el cual se tuvo una población de 104 personas con una

muestra de 82. La información se recaudó mediante un cuestionario del control interno por sus 5 dimensiones, ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión con un total de 20 preguntas. Asimismo, un cuestionario para la gestión administrativa dividida por 3 dimensiones, la planeación, organización y dirección con un total de 20 preguntas por esta variable; aplicando el análisis estadístico de R-Cuadrado de Nagelkerke para la determinación de la influencia de la gestión administrativa con el control interno. Los resultados determinaron que la mejora en la gestión administrativa depende de la variable de control interno, la cual tiene una influencia del 62%. Asimismo, se revela que el control interno en el fondo editorial de Lima tiene diversas oportunidades de mejora, por lo que la mayoría de las dimensiones evaluadas reflejan una percepción desfavorable por parte de los empleados, lo que resalta la importancia de implementar mejoras sustanciales en los sistemas de control interno. Esta investigación es de utilidad al demostrar la importancia del análisis estadístico en la aplicación de la influencia de las variables.

Aguirre y León (2023) tuvieron como objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa en las empresas del sector transporte urbano, en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2022. El estudio se enmarcó dentro de una investigación básica, con un diseño no experimental de corte transversal, enfoque cuantitativo y alcance correlacional. La población estuvo compuesta por 291 colaboradores pertenecientes a 23 empresas, mientras que la muestra incluyó a solo 166 trabajadores del sector de transporte urbano en el distrito de San Juan de Lurigancho, todos registrados en planilla. Para la recolección de datos, se aplicaron dos cuestionarios, uno sobre control interno compuesto por 38 preguntas en escala de Likert, y otro sobre gestión administrativa, con 23 preguntas en la misma escala. Los resultados mostraron una relación significativa y fuerte entre el control interno y la gestión administrativa $\text{sig. bilateral} = 0.000 < 0.05$ y $\text{Rho} = 0.841$. A partir de estos hallazgos, se concluyó que el control interno influye directamente en la gestión administrativa,

evidenciando que una adecuada implementación de controles internos contribuye a una gestión más eficiente. El estudio aporta evidencia sólida sobre la relación entre el control interno y la gestión administrativa, destacando su impacto en la eficiencia organizacional. Su enfoque cuantitativo y el uso de herramientas adecuadas refuerzan la validez de los hallazgos.

En la investigación de Chang (2022) sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación y su Influencia en la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Universidad Nacional de Ucayali Periodo 2020. La metodología aplicada fue del tipo aplicada y diseño no experimental – transversal, el cual se aplicó una muestra de 51 personas de la facultad, entre ellos docentes de las carreras de Economía, Administración y Contabilidad, así como el personal administrativo; considerando la variable de tecnologías de información y comunicación, y la variable de gestión administrativa. Asimismo, para el procesamiento de datos fue realizado con el software estadístico SPSS 26.0. En cuanto a los resultados, los hallazgos estadísticos descriptivos revelaron que el 36.3% de los encuestados consideraron que el uso de las tecnologías de la información y comunicación es elevado, mientras que la gestión administrativa en la Facultad se percibe como eficiente. Además, respecto al análisis estadísticos inferenciales, se confirmó la hipótesis general, evidenciando una correlación positiva alta ($\rho=0.717$) y un nivel de significancia (Sig.) de 0.000, inferior a 0.05. Estos resultados permiten concluir que el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación tiene una influencia significativa en la Gestión Administrativa de los docentes y trabajadores administrativos. Esta investigación es de utilidad para el análisis de los objetivos de la investigación como sustento técnico y estadístico.

En artículo elaborado por Candia y Guanilo (2022) surge de la necesidad de atender a los reclamos por la ausencia de un sistema de control interno efectivo, por la inadecuada distribución de recursos, la falta de ética en el servicio público y el descrédito de los gobernantes que han obstaculizado que la administración de los bienes públicos genere valor para la

sociedad, específicamente en el ámbito de la municipalidad distrital de Pocollay. Por lo tanto, se tuvo objetivo determinar en qué medida el control interno influye en la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2019. La investigación fue básica, diseño no experimental – transversal y de nivel explicativo, con una población de 176 trabajadores. El cual se aplicó un cuestionario con 24 ítems para la variable de control interno y la variable de gestión administrativa, los cuales fueron evaluaron con sus dimensiones respectivas sobre la escala de Likert de 5 puntos; con una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,929 y 0.898 respectivamente. Con esta información, se determinó que la variable de control interno, el 80.2% de los encuestados calificó su existencia como regular. De manera similar, la variable de gestión administrativa fue considerada regular por el 81.0% de los participantes. Asimismo, de la prueba de correlación tuvo un valor P 0.001 menos a 0.05 entonces se demuestra que existe relación entre ambas variables, además, el R cuadrado de Nagelkerke tuvo un valor 0.650. Entonces, si existe una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad. Esta investigación es de utilidad por la aplicación de la estadística a fin de determinar la significancia entre las variables.

En la tesis de Santillana (2022) surgen de la problemática de la obra ejecutada de la organización Mota-Engil Perú S.A en la minera Southern Perú en Toquepala durante el 2020 el cual ha presentado una débil gestión administrativa debido a que los objetivos del proyecto no se cumplieron causando pérdidas de tiempo e incremento de costos. Por lo que, se busca conocer la relación del control interno y la gestión administrativas del proyecto. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y tipo descriptivo-correlacional, donde la técnica empleada fue la encuesta con una muestra de 52 trabajadores de la empresa. Los resultados demuestran una correlación directa y significativa, con un coeficiente de asociación de 0.677 según el Rho de Spearman y un nivel de significancia de 0.000. El estudio concluye que una gestión administrativa eficiente en el proyecto de la empresa

Mota-Engil Perú S.A. depende de la adecuada implementación del control interno. Este estudio sirve como referencia para en análisis de la estadística y su significado a fin de analizar la relación entre las variables, y para la discusión de los mismos.

De acuerdo con Infante (2020) en su estudio de determinar la influencia del control interno, como instrumento de eficiencia, en la gestión administrativa de las empresas langostineras de la Región Tumbes, año 2019. Cuya metodología fue no experimental de corte transversal del tipo correlacional, con una muestra de 56 trabajadores. La información se recaudó mediante una encuesta la misma que determinó la influencia del control interno con la gestión administrativa a través de la escala de Likert. Asimismo, para la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach y para la validación del contenido de las preguntas de la encuesta mediante la opinión de expertos. Los resultados, evidenciaron una correlación positiva, significativa y elevada del 81.40% (ρ de Pearson = 0.814) entre el control interno, como herramienta de eficiencia, y la gestión administrativa en las empresas langostineras de la Región Tumbes en 2019. Asimismo, se identificó que el 43% de los encuestados considera el control interno como medianamente eficiente, mientras que el 57% percibe la gestión administrativa como excelente durante el periodo analizado. Esta investigación se tomará como referencia para el análisis de la metodología y teoría en mención, enfocándose en el control interno y gestión administrativa.

1.7.3. Locales

Córdova y Pelayo (2024) llevaron a cabo un estudio sobre el control interno y la gestión administrativa de la Oficina Regional de Gestión del Riesgo de Desastres y Defensa Nacional de Arequipa, con el propósito de analizar la relación entre ambas variables. El enfoque de la investigación fue no experimental, relacional y de corte transversal. Para ello, se seleccionó una muestra de 57 colaboradores a quienes se les aplicó una encuesta compuesta por dos cuestionarios, cada uno enfocado en una de las variables a evaluar. Los resultados obtenidos mostraron una correlación significativa de 0.864 según el coeficiente de Spearman, con un valor

p menor a 0.05 (específicamente, 0.000). Estos resultados confirmaron la hipótesis alternativa planteada al inicio del estudio. En conclusión, los hallazgos confirmaron una relación positiva entre el control interno y la gestión administrativa en la mencionada oficina regional.

Pérez y Viña (2024) realizaron un estudio en la ciudad de Arequipa, en el que diseñaron un sistema de control interno con el fin de optimizar la gestión administrativa de la empresa Transmap Toñito E.I.R.L. El objetivo principal de su investigación fue asegurar que la empresa alcanzara sus metas y cumpliera con su misión. La metodología empleada fue cualitativa y descriptiva, con el propósito de retratar con exactitud la situación real de la empresa en su contexto actual, bajo un diseño no experimental. Los resultados obtenidos evidenciaron deficiencias en los procesos administrativos de la empresa y, en respuesta a ello, los autores propusieron un diseño de control interno basado en los 17 principios del modelo COSO, esperando que, una vez implementado este diseño, la empresa mejorara su competitividad en el mercado. La optimización del control interno y su impacto en la gestión administrativa fueron reflejados en el análisis de los estados financieros y los indicadores financieros. Este análisis mostró mejoras significativas en la gestión del pago a proveedores, un adecuado seguimiento de las cuentas por pagar, así como una reducción en los costos de servicios. Además, se observó una tendencia creciente en los resultados favorables para la empresa tras la aplicación del sistema de control interno propuesto.

1.8. Teoría de las variables

1.8.1. Teorías relacionadas al control interno

Teoría del poka-yoke.

El concepto de Poka Yoke (po-ka yo-ke) surgió en Japón en la década de 1960, desarrollado por Shigeo Shingo, ingeniero industrial de Toyota. Además, Shingo diseñó y estructuró el enfoque de Cero Control de Calidad, que combina técnicas de Poka Yoke para corregir defectos y la inspección en el origen para prevenirlos (Businessmap, 2021).

Consisten en la creación de mecanismos para detectar defectos en los procesos de producción. Plantea el concepto de inspección como una herramienta clave para identificar errores a tiempo y prevenir riesgos. De esta forma, busca reconocer los defectos surgen dentro del proceso, promoviendo así la participación de todo el personal en el desarrollo de un sistema de control orientado a la prevención de errores y riesgos (Soto, 2018).

Informe COSO.

El informe COSO, denominado así por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, es una iniciativa colaborativa orientada a prevenir el fraude corporativo. Creado por cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos, su propósito es brindar orientación a la administración ejecutiva y entidades públicas en temas de gobernanza organizativa, control interno, ética, reporte financiero y gestión del fraude (Soto, 2018).

Este informe establece un modelo estándar de control interno que permite a las empresas evaluar la efectividad de sus sistemas de control. Las organizaciones que respaldan este comité incluyen el Instituto de Contadores de Gestión (IMA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA) y los Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI) (Soto, 2018).

Sus objetivos de control se centran en garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo. El marco COSO define el control interno como un proceso diseñado para ofrecer una seguridad razonable tanto a la empresa como a su entorno. Por lo que plantea cinco componentes: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación; y monitoreo o supervisión (Soto, 2018).

1.8.2. Operacionalización de las variables

a) Análisis de variables

Variable independiente:

El **control interno** se definió operativamente como un conjunto de procedimientos, políticas y actividades implementadas por la municipalidad distrital con el fin de salvaguardar sus recursos, asegurar la precisión y confiabilidad de la información financiera y administrativa, y garantizar el cumplimiento normativo dentro de la entidad. Para medir esta variable, se empleó una escala tipo Likert (del 1 al 5), a través de dimensiones específicas:

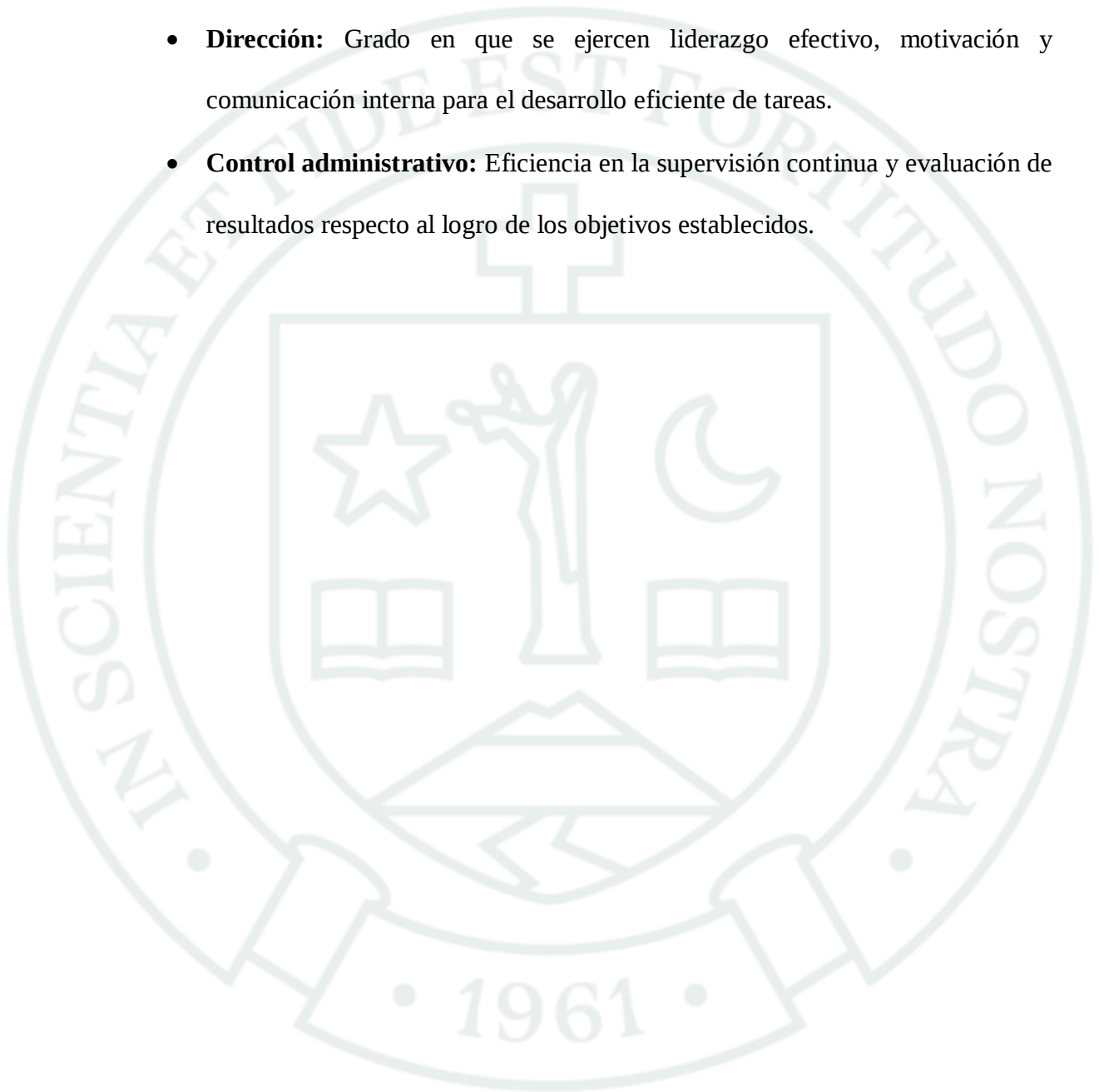
- **Entorno de control:** Nivel en que se fomenta la ética institucional, compromiso del personal y responsabilidades claramente definidas.
- **Evaluación de riesgos:** Grado en que la institución identifica, analiza y maneja posibles riesgos que podrían afectar sus objetivos administrativos.
- **Actividades de control:** Frecuencia y efectividad con la que se aplican procedimientos preventivos y correctivos para reducir riesgos.
- **Información y comunicación:** Eficiencia en la transmisión y utilización interna de información relevante para la gestión administrativa.

Variable dependiente:

Gestión Administrativa

La gestión administrativa fue operativizada como el desempeño global en los procesos administrativos desarrollados por la municipalidad distrital, reflejado en el nivel de eficiencia y eficacia alcanzado en el logro de objetivos institucionales. Se midió utilizando una escala tipo Likert (del 1 al 5), organizada en dimensiones específicas:

- **Planificación:** Capacidad para formular objetivos claros, metas alcanzables y estrategias acordes con las necesidades del municipio.
- **Organización:** Nivel en que se asignan adecuadamente recursos materiales y humanos para el cumplimiento de las actividades administrativas.
- **Dirección:** Grado en que se ejercen liderazgo efectivo, motivación y comunicación interna para el desarrollo eficiente de tareas.
- **Control administrativo:** Eficiencia en la supervisión continua y evaluación de resultados respecto al logro de los objetivos establecidos.



a) Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
Gestión de administración		Evaluación del análisis organizacional previo a la toma de decisiones
	Planificación	Factibilidad de los objetivos organizacionales
	Organización	Implementación de estrategias para el cumplimiento de objetivos
		Adecuación de la asignación de tareas
	Dirección	disponibilidad de recursos para el desempeño laboral
		fomento del trabajo en equipo en la organización
	Control	Efectividad de la toma de decisiones gerenciales
		Influencia del liderazgo en el desempeño laboral
		Recepción de retroalimentación oportuna
		Implementación de estándares de control en la supervisión laboral
Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
Control interno	Entorno de control	supervisión de implementación de controles internos

	Existencia y aplicación del código de conducta
	Evaluación de medidas y objetivos de desempeño
	Grado de responsabilidad individual en control interno
	nivel de identificación y control de riesgos significativos
	Identificación de oportunidades de fraude en la empresa
Evaluación de riesgos	Implementación de controles para mitigar riesgos
	Consideración de factores internos y externos en la evaluación de riesgos
	Existencia de procedimientos de control
	Seguridad en el acceso a la tecnología
Actividades de control	Controles tecnológicos frente a riesgos externos
	Cumplimiento normativo y contable
	Fluidez de la comunicación interna
Información y comunicación	Disponibilidad y oportunidad de la información
	Claridad y efectividad de las políticas comunicadas
	Nivel de comprensión del concepto de control interno

b) Matriz de Consistencia

Tabla 3

Matriz de consistencia

LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA, 2025					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo influye el control interno en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?	Determinar la influencia del control interno en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	El control interno tiene una influencia positiva y significativa en la gestión de administración de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	Gestión de administración	Planificación Organización Dirección Control	Evaluación del análisis organizacional previo a la toma de decisiones Factibilidad de los objetivos organizacionales Implementación de estrategias para el cumplimiento de objetivos Adecuación de la asignación de tareas Disponibilidad de recursos para el desempeño laboral fomento del trabajo en equipo en la organización Efectividad de la toma de decisiones gerenciales Influencia del liderazgo en el desempeño laboral Recepción de retroalimentación oportuna Implementación de estándares de control en la supervisión laboral
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es la influencia del entorno de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y	Señalar la influencia del entorno de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y	El entorno de control tiene una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y	Control interno	Entorno de control	Supervisión de implementación de controles internos Existencia y aplicación del código de conducta

Rivero, Arequipa, 2025?	Rivero, Arequipa, 2025.	Rivero, Arequipa, 2025.	
¿Cuál es la influencia de la evaluación de riesgos en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?	Identificar la influencia de la evaluación de riesgos en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	La evaluación de riesgos tiene una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	Evaluación de medidas y objetivos de desempeño Grado de responsabilidad individual en control interno nivel de identificación y control de riesgos significativos Identificación de oportunidades de fraude en la empresa Implementación de controles para mitigar riesgos Consideración de factores internos y externos en la evaluación de riesgos Existencia de procedimientos de control Seguridad en el acceso a la tecnología
¿Cuál es la influencia de las actividades de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?	Determinar la influencia de las actividades de control en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	Las actividades de control tienen una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	Actividades de control Controles tecnológicos frente a riesgos externos
¿Cuál es la influencia del información y comunicación en la gestión administrativa de la municipalidad	Definir la influencia del información y comunicación en la gestión administrativa de la municipalidad	La información y comunicación tiene una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa	Información y Comunicación Cumplimiento normativo y contable Fluidez de la comunicación interna Disponibilidad y oportunidad de la información Claridad y efectividad de las políticas comunicadas Nivel de comprensión del concepto de control interno

de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025?	de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.	de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
---	---	---



1.9. Hipótesis

1.9.1. Hipótesis general

El control interno tiene una influencia positiva y significativa en la gestión de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

1.9.2. Hipótesis específicas

- El entorno de control tiene una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
- La evaluación de riesgos tiene una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
- Las actividades de control tienen una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.
- La información y comunicación tiene una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Cabe destacar que, aunque la literatura existente sugiere una relación entre el control interno y la gestión administrativa, es esencial no asumir resultados definitivos antes de realizar el estudio, ya que a pesar de que se ha observado que el control interno puede influir positivamente en la gestión, la realidad puede ser más compleja, ya que esta influencia puede variar en función de factores propios de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero; por lo tanto, se propone investigar la naturaleza y la magnitud de esta relación a través de un enfoque analítico, el cual incluirá la recolección de datos y análisis estadísticos, permitiendo así confirmar o rechazar la hipótesis de una correlación entre las variables. Asimismo, se utilizará el coeficiente de correlación (R^2) para determinar cómo la variación en el control interno afecta el desempeño en la gestión administrativa, señalando si el aumento o disminución de una variable tiene efectos proporcionales en la otra, ofreciendo así una

evaluación de la relación entre ambos constructos, considerando no sólo evaluar la relación, si no también determinar el grado de la influencia.



CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de la investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

La investigación aplicada se orienta a la generación de conocimientos que contribuyan a la solución de problemas concretos en contextos reales (Hernández et al., 2014). En el presente estudio, se busca incidir directamente en la problemática identificada en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, relacionada con los procesos de control interno y su influencia en la gestión administrativa. En relación a estas problemáticas se observan, la debilidad de controles internos, lo que dificulta la optimización de recursos y genera ineficiencia, así como el incumplimiento de metas institucionales; además, la municipalidad se enfrenta diversas carencias técnicas, normativas y de capacitación del personal, las cuales dificultan la implementación de controles efectivos, lo que genera que los proyectos se lleven de forma lenta, sumándose a ello una falta de claridad en la ejecución presupuestaria y escasa participación ciudadana en la fiscalización, lo que pone en riesgo la planificación, ejecución y fiscalización de proyectos de inversión y actividades de desarrollo local, lo que podría derivar en desconfianza y reducción de la legitimidad institucional. El objetivo es plantear propuestas que fortalezcan la eficiencia y transparencia institucional, a partir de la recolección y análisis de datos empíricos que permitan establecer estrategias de mejora y aplicar los hallazgos de manera inmediata en la estructura organizacional de la entidad. De esta forma, la investigación se alinea con las necesidades concretas del gobierno local, promoviendo cambios tangibles y sostenibles en la práctica administrativa.

2.1.2. Enfoque de investigación

El estudio es de enfoque cuantitativo porque se apoya en datos numéricos para analizar la relación entre el control interno y la gestión administrativa. Según Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo consiste en recolectar información que se puede medir y luego analizarla

con técnicas estadísticas para comprobar hipótesis y, en el presente caso se usaron encuestas con escala Likert y se aplicaron pruebas estadísticas como el R^2 , lo que permitió obtener resultados objetivos y confiables que muestran cómo se relacionan las variables estudiadas.

2.1.3. Diseño de investigación

La presente investigación adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, ya que se recopilan datos en un momento específico sin manipular de manera directa las variables objeto de estudio (Creswell, 2014). Este enfoque posibilita obtener una “fotografía” de la situación actual del control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, brindando una visión objetiva y realista de los procesos institucionales. Al no intervenir o alterar las condiciones naturales del entorno, se asegura la validez de los datos recogidos, lo que favorece la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia y orientadas a la mejora de la eficiencia y transparencia en la administración pública local.

2.1.4. Alcance

a) Explicativo

La dimensión explicativa de la investigación busca identificar las relaciones de causa-efecto que subyacen en el vínculo entre el control interno y la gestión administrativa (Creswell, 2014). El propósito consiste en desentrañar cómo un sistema de control interno sólido y bien definido puede repercutir positivamente en la efectividad de la gestión municipal, evidenciándose en áreas como la planificación, la organización y la fiscalización de los recursos públicos. Para ello, se parte del supuesto de que la implementación de procedimientos y normas de control interno adecuados incidiría en una mayor eficiencia operativa y en la rendición de cuentas, lo cual, a su vez, beneficiaría la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía bustamantina.

b) Correlacional

El enfoque correlacional complementa el componente explicativo al establecer la intensidad y dirección de la relación entre la variable independiente (control interno) y la variable dependiente (gestión administrativa) (Hernández et al., 2014). En el caso de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, se pretende determinar si un incremento o fortalecimiento de los mecanismos de control interno se asocia con mejoras en la eficiencia administrativa, la optimización de los recursos públicos y la satisfacción ciudadana. Con el apoyo de técnicas estadísticas pertinentes, se busca evidenciar la existencia y magnitud de dicha correlación, lo que permitirá formular recomendaciones prácticas para el mejoramiento continuo de los procesos municipales.

2.1.5. Campo, área, sub área, línea y sub línea de investigación.

- **Campo:** Ciencias Sociales
- **Área:** Administración de Empresas
- **Subárea:** Gestión Organizacional
- **Línea de investigación:** Administración y Gestión
- **Sub línea de investigación:** Control interno y gestión administrativa en entidades públicas

2.2. Delimitación geográfica y temporal

2.2.1. Delimitación geográfica

La investigación tendrá como delimitación geográfica a la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, ubicada en la provincia y departamento de Arequipa, institución seleccionada por su relevancia administrativa y organizacional dentro del contexto local.

2.2.2. Delimitación temporal

La temporalidad prevista para la ejecución de la investigación será desde junio hasta septiembre del año 2025, periodo durante el cual se aplicarán los instrumentos, se recolectarán los datos y se efectuará el respectivo análisis e interpretación de resultados.

2.3. Población y diseño muestral

2.3.1. Población

El universo de estudio estará constituido por los funcionarios y servidores públicos que laboran en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, los cuales ascienden a un total de 218 personas.

2.3.2. Muestra

- **Unidad de análisis**

La unidad de análisis estará conformada por cada uno de los funcionarios y servidores públicos de la entidad municipal mencionada, quienes brindarán información acerca de su percepción sobre el control interno y la gestión administrativa en la institución.

- **Tamaño de la muestra**

Dado que la población total está conformada por 218 personas, metodológicamente correspondería la aplicación de un censo, es decir, la recolección de información de la totalidad de los trabajadores. Sin embargo, en este estudio se optará por determinar una muestra mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Esta decisión se justifica en la necesidad de optimizar recursos de tiempo y costos, sin afectar la representatividad de los resultados, ya que la muestra seleccionada refleja adecuadamente las características del universo de estudio (Hernández et al., 2014).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{218 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (218 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{218 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 217 + 0.9604}$$

$$n = \frac{209.37}{1.5029}$$

$$n = 139.31$$

$$n = 140$$

2.4. Técnicas, fuentes e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo del estudio, las técnicas de recolección de datos se enfocaron principalmente en dos métodos complementarios. En primer lugar, se empleó la técnica de recopilación documental, mediante la revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas actualizadas y relevantes que permitieron profundizar en los aspectos teóricos relacionados a las variables control interno y gestión administrativa.

En segundo lugar, se utilizó la técnica de encuesta, diseñada con una escala de Likert (1 al 5), que permitió captar la percepción directa de los trabajadores de la entidad municipal objeto de estudio acerca de ambas variables. La escala utilizada facilitó una cuantificación clara y objetiva de las percepciones, proporcionando resultados precisos para su posterior análisis estadístico.

2.4.2. Instrumentos de investigación

- **Estructuras de los Instrumentos**

Para la medición precisa y efectiva de las variables planteadas en la investigación, se emplearon cuestionarios previamente validados en estudios académicos indexados recientes. La elección de estos instrumentos responde a la necesidad de asegurar altos estándares de confiabilidad y validez del estudio.

Para la variable dependiente "Gestión Administrativa", se adaptó el instrumento propuesto por Barja-Matos et al. (2023), utilizado originalmente para evaluar la gestión administrativa en micro y pequeñas empresas (MYPES). Este instrumento fue seleccionado debido a su estructura clara y su probada eficacia en la medición de dimensiones como planificación, organización, dirección y control administrativo, aplicándose al contexto específico de la municipalidad distrital.

En cuanto a la variable independiente "Control Interno", el cuestionario fue adaptado del instrumento utilizado por Muhammad et al. (2024), originalmente empleado para evaluar componentes del control interno y su efecto sobre la satisfacción del cliente interno. Este cuestionario cubrió dimensiones tales como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

Las fichas técnicas de los instrumentos forman parte del Anexo 3.

2.4.3. Fuentes de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación se recurrió a dos tipos de fuentes de recolección de datos. En primer lugar, se emplearon fuentes primarias, conformadas por la información obtenida directamente de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero a través de la aplicación de encuestas estructuradas en escala Likert, diseñadas específicamente para medir las variables de control interno y gestión administrativa. En segundo lugar, se utilizaron fuentes secundarias, constituidas por libros, artículos científicos, tesis, documentos normativos y reportes institucionales relacionados con el control interno y la gestión administrativa, los cuales sirvieron como sustento teórico, metodológico y contextual para la investigación.

2.4.4. Estrategia de recolección de Datos

La estrategia de recolección de datos se realizará mediante el uso de un cuestionario digital, empleando la plataforma Google Forms. La aplicación del instrumento se llevará a cabo

de forma presencial y por conveniencia, coordinando previamente con los participantes el horario más adecuado, de modo que no interfiera con el desarrollo normal de las actividades laborales en la municipalidad. Esta metodología permitirá asegurar una participación adecuada y garantizará la calidad y validez de los datos recolectados.



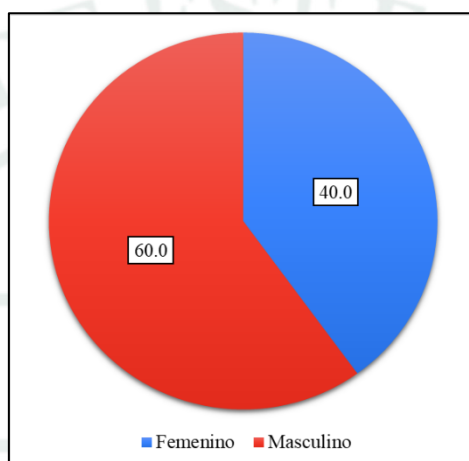
CAPÍTULO III: CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1.Resultados descriptivos

3.1.1. Género

Figura 3

Distribución porcentual por género

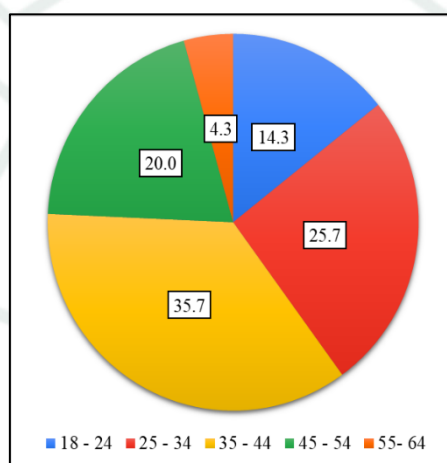


Según el género, el 60% de los participantes son de sexo masculino, lo que equivale a 84 personas, mientras que el 40% corresponde al sexo femenino, con un total de 56 personas.

3.1.2. Edad

Figura 4

Distribución por rangos de edad



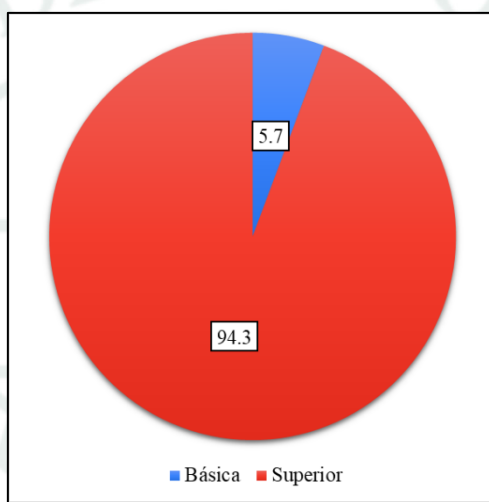
Según rangos de edad, el grupo predominante es el de 35 a 44 años, con un 35.7% del total, equivalente a 50 personas. Le siguen los grupos de 25 a 34 años con el 25.7% (36

personas) y de 45 a 54 años con el 20% (28 personas). El grupo de 18 a 24 años representa el 14.3% (20 personas), mientras que el grupo de mayor edad, entre 55 y 64 años, tiene la menor representación con solo el 4.3% (6 personas).

3.1.3. Formación Académica

Figura 5

Distribución del nivel de formación académica

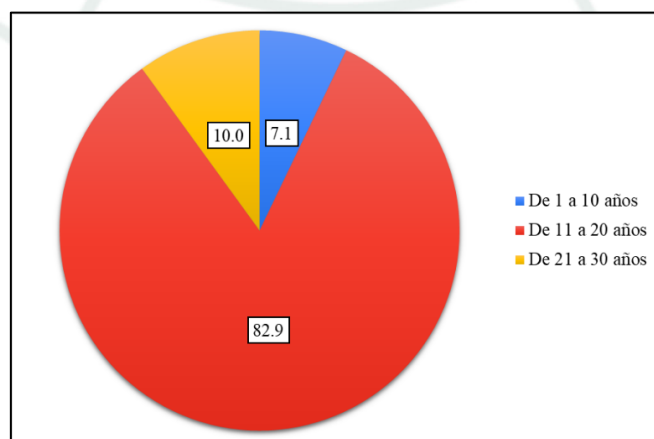


Sobre la formación académica, una amplia mayoría, equivalente al 94.3% (132 personas), cuenta con estudios de nivel superior; en contraste, solo el 5.7% (8 personas) tiene formación académica básica.

3.1.4. Años de experiencia

Figura 6

Distribución de experiencia laboral en años

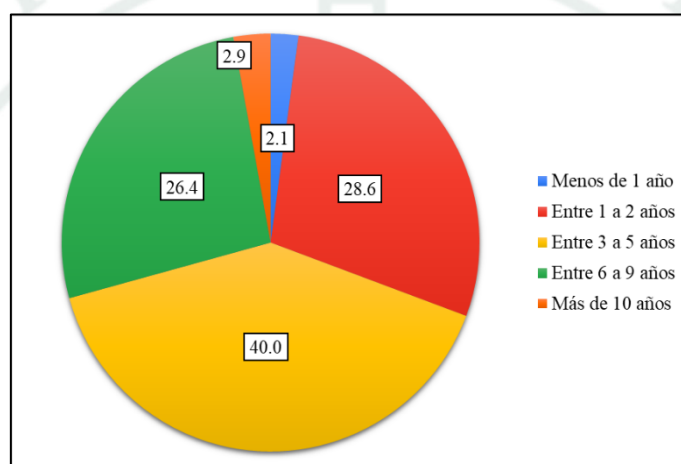


Según los años de experiencia laboral, la mayoría cuenta con entre 11 y 20 años de experiencia, representando el 82.9% del total, es decir, 116 personas. En menor proporción, el 10% (14 personas) tiene entre 21 y 30 años de experiencia, mientras que solo el 7.1% (10 personas) posee entre 1 y 10 años de trayectoria laboral.

3.1.5. Tiempo de permanencia

Figura 7

Distribución del tiempo de permanencia en la organización



La mayor parte de los participantes ha trabajado en la municipalidad entre 3 y 5 años, representando el 40% del total (56 personas). Le siguen quienes tienen entre 1 y 2 años de permanencia, con un 28.6% (40 personas), y aquellos con entre 6 y 9 años, que constituyen el 26.4% (37 personas). En contraste, solo el 2.9% (4 personas) ha permanecido más de 10 años, y el 2.1% (3 personas) tiene menos de un año en la institución.

3.1.6. Gestión de administración

Tabla 4

Resumen de calificaciones de la gestión de administración

Niveles	f	%
Deficiente	0	0.0
Regular	4	2.9
Eficiente	136	97.1
Total	140	100.0

El 97.1% calificó la gestión como eficiente, mientras que solo el 2.9% la consideró regular y ningún participante la evaluó como deficiente; esta distribución refleja que los procesos de planificación, organización, dirección y control administrativo se están desarrollando de manera adecuada, permitiendo el cumplimiento de los objetivos institucionales y la optimización de los recursos. La ausencia de calificaciones en el nivel deficiente indica que no se perciben falencias graves en la administración, lo que sugiere un alineamiento efectivo entre las prácticas de gestión y las demandas operativas de la municipalidad. Sin embargo, la presencia de un pequeño porcentaje con percepción regular evidencia oportunidades de mejora continua, especialmente en el fortalecimiento de áreas específicas que podrían incrementar aún más la eficacia institucional y consolidar la confianza de los colaboradores y la ciudadanía.

- **Dimensiones.**

Tabla 5

Dimensiones de la Gestión de administración

Dimensiones		Niveles		
		Deficiente	Regular	Eficiente
Planificación	f	3	20	117
	%	2.1	14.3	83.6
Organización	f	0	7	133
	%	0.0	5.0	95.0
Dirección	f	0	3	137
	%	0.0	2.1	97.9
Control	f	0	3	137
	%	0.0	2.1	97.9

La planificación presenta un alto nivel de eficiencia, alcanzando el 83.6% de las valoraciones, aunque un 14.3% la califica como regular y un 2.1% como deficiente; esto sugiere que, si bien la mayoría percibe que los procesos de formulación de objetivos, estrategias y metas se desarrollan de manera adecuada, existe un pequeño sector que identifica oportunidades de mejora en la definición y ejecución de los planes

En cuanto a la organización, el 95% de los encuestados considera que se desarrolla de forma eficiente, mientras que el 5% la evalúa como regular y ninguno como deficiente; estos resultados reflejan una correcta distribución de funciones, asignación de recursos y estructuración de procesos, lo que contribuye al adecuado desempeño institucional.

La dirección muestra una valoración aún más positiva, con un 97.9% de respuestas que la califican como eficiente y solo un 2.1% que la considera regular, sin registros en el nivel deficiente; esto evidencia un liderazgo efectivo, una adecuada comunicación interna y un alto nivel de motivación hacia el personal.

Finalmente, el control también presenta un 97.9% de percepciones de eficiencia, con un 2.1% de calificaciones regulares y ninguna deficiente, lo que indica que los mecanismos de supervisión, seguimiento y evaluación se encuentran implementados y funcionan de manera adecuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. En conjunto, los resultados muestran un panorama favorable de la gestión administrativa, destacando fortalezas en todas las dimensiones evaluadas, aunque con pequeños márgenes para el perfeccionamiento de la planificación.

3.1.7. Control Interno

Tabla 6

Resumen de calificaciones del Control interno

Niveles	f	%
Deficiente	0	0.0
Regular	1	0.7
Eficiente	139	99.3
Total	140	100.0

El 99,3% lo calificó como eficiente, mientras que solo el 0.7% lo consideró regular y ninguno lo evaluó como deficiente; esta tendencia muestra que los procedimientos, políticas y mecanismos establecidos para salvaguardar los recursos, garantizar la transparencia y cumplir con la normativa vigente se encuentran implementados y funcionan de forma adecuada. La

ausencia de valoraciones negativas refleja un alto grado de confianza en los procesos de control interno, lo que contribuye a la prevención de riesgos, la mejora continua y la optimización de la gestión administrativa.

- **Dimensiones.**

Tabla 7

Dimensiones del Control interno

Dimensiones		Niveles		
		Deficiente	Regular	Eficiente
Entorno de control	f	0	1	139
	%	0.0	0.7	99.3
Evaluación de riesgos	f	0	2	138
	%	0.0	1.4	98.6
Información y comunicación	f	0	1	139
	%	0.0	0.7	99.3
Actividades de control	f	0	1	139
	%	0.0	0.7	99.3

El entorno de control alcanza un 99.3% de evaluaciones eficientes y solo un 0.7% regulares, lo que refleja la existencia de una sólida cultura organizacional, con principios éticos claros, responsabilidades definidas y un compromiso institucional que respalda el buen funcionamiento de la gestión.

La evaluación de riesgos, aunque mantiene un nivel muy alto de eficiencia con un 98.6%, presenta el porcentaje más elevado de valoraciones regulares (1.4%) en comparación con las demás dimensiones; esto sugiere que, si bien la mayoría reconoce una adecuada identificación, análisis y gestión de riesgos, existe un pequeño margen para fortalecer los mecanismos preventivos y las estrategias de mitigación.

En cuanto a la información y comunicación, el 99.3% de los encuestados la considera eficiente y solo un 0.7% regular, lo que evidencia que los flujos informativos y las políticas comunicacionales cumplen con su propósito de transmitir información clara, oportuna y comprensible para la toma de decisiones.

Finalmente, las actividades de control también registran un 99.3% de percepciones de eficiencia y un 0.7% regulares, confirmando que los procedimientos, supervisiones y medidas correctivas están bien establecidos y contribuyen a mantener el orden y la transparencia institucional. En conjunto, estos resultados muestran que el control interno se desarrolla con altos estándares en todas sus dimensiones, aunque con una mínima oportunidad de mejora en la evaluación de riesgos para alcanzar niveles de excelencia absoluta.

3.2. Resultados inferenciales

3.2.1. Prueba de Normalidad

Tabla 8

Prueba de normalidad

Variable/Dimensión	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Significancia
Gestión de administración	0.889	140	0.000
Planificación	0.836	140	0.000
Organización	0.975	140	0.010
Dirección	0.986	140	0.150
Control	0.987	140	0.193
Control interno	0.781	140	0.000
Entorno de control	0.890	140	0.000
Evaluación de riesgos	0.952	140	0.000
Información y comunicación	0.915	140	0.000
Actividades de control	0.890	140	0.000

Se observa que la mayoría de las variables y dimensiones presentan valores de significancia inferiores a 0.05, lo cual indica que no distribuyen como una normal. Específicamente, la variable Gestión de administración y sus dimensiones Planificación y Organización, muestran valores significativos menores a 0.05; sin embargo, las dimensiones Dirección y Control, presentan valores de significancia de 0.150 y 0.193, superiores a 0.05, sugiriendo que en estos dos casos sí se cumple con el supuesto de normalidad.

Por otro lado, en lo que respecta a la variable Control interno y sus respectivas dimensiones todos los valores de significancia se encuentran por debajo de 0.05, confirmando que tampoco presentan una distribución normal.

A partir de lo expuesto, se requiere realizar pruebas estadísticas no paramétricas (dado que, a rasgos generales, no se valida la aproximación de los datos a una distribución normal); en particular, se recurrirá al Rho de Spearman a fin de determinar las correlaciones correspondientes.

3.2.2. Hipótesis general

H0: El control interno no tiene una influencia positiva y significativa en la gestión de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H1: El control interno tiene una influencia positiva y significativa en la gestión de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Tabla 9

Contraste de la hipótesis general

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	21.25	5.39	3.94	< 0.01
Control interno	0.52	0.07	7.96	< 0.01
Bondad de ajuste				
R cuadrado = 0.3145				
F = 63.3139				
Probabilidad de F = < 0.01				
Correlación				
Spearman = 0.3629				
Probabilidad = < 0.01				

Se observó una relación positiva y estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión administrativa. El coeficiente estimado de 0.52 indicó que, en una escala de 1 a 5, un incremento de un punto en el control interno se asoció, en promedio, con 0.52 puntos adicionales en la gestión administrativa. Asimismo, el modelo explicó el 31.45 por ciento de la variabilidad de la gestión y la correlación de 0.3629 resultó coherente con una asociación de magnitud moderada. Con esta interpretación numérica en términos sencillos se atendió la

observación del jurado, al traducir los coeficientes a efectos comprensibles para la toma de decisiones.

Al profundizar en la dimensión actividades de control, se entendió que su mejora involucró prácticas como autorizaciones previas y segregación de funciones, conciliaciones bancarias mensuales, listas de verificación para devengado y pago, y registros oportunos en SIAF, SIGA y SEACE. En términos operativos, por cada punto adicional en actividades de control se proyectó una mejora proporcional en los indicadores de gestión administrativa, lo que se reflejó en menos expedientes observados, menos reprocesos, pagos más oportunos y menor anulación de devengados. De esta manera se dio respuesta explícita a la observación del jurado, al vincular el coeficiente con efectos concretos en la gestión municipal.

3.2.3. Hipótesis específica 1

H0: El entorno de control no tiene una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H1: El entorno de control tiene una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Tabla 10

Contraste de la hipótesis específica 1

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	34.67	3.80	9.12	< 0.01
Entorno de control	1.70	0.22	7.76	< 0.01
Bondad de ajuste				
R cuadrado = 0.3035				
F = 60.1440				
Probabilidad de F = < 0.01				
Correlación				
Spearman = 0.3808				
Probabilidad = < 0.01				

Se observó una relación positiva y estadísticamente significativa entre el entorno de control y la gestión administrativa. El coeficiente estimado de 1.70, con error típico de 0.22 y estadístico t de 7.76, presentó un valor p menor a 0.01; por tanto, un incremento de un punto en

la medición del entorno de control se asoció, en promedio, con 1.70 puntos adicionales en la calificación de la gestión administrativa. El modelo explicó el 30.35 por ciento de la variabilidad de la gestión ($R^2 = 0.3035$) y la prueba F fue 60.1440 con significancia menor a 0.01, mientras que la correlación de 0.3808 resultó consistente con una asociación de magnitud moderada. Con esta lectura se tradujeron los coeficientes a términos comprensibles, atendiendo la observación del jurado.

Al precisar la interpretación práctica, se entendió que un entorno de control más sólido implicó, entre otros aspectos, mayor énfasis en la ética institucional, claridad de responsabilidades en ROF y MOF, inducción y evaluación del personal, liderazgo visible de la alta dirección y aplicación oportuna de medidas correctivas. En la operación municipal ello se reflejó en menos expedientes observados por falta de sustento, reducción de reprocesos, mayor oportunidad en registros y pagos en SIAF y SIGA, y mejor trazabilidad de contrataciones en SEACE. En síntesis, al reforzarse estos componentes, la gestión administrativa presentó resultados más favorables en línea con el efecto estimado, con lo cual se respondió de manera explícita a la observación del jurado sobre la necesidad de explicar en términos concretos el impacto del entorno de control.

3.2.4. Hipótesis específica 2

H0: La evaluación de riesgos no tiene una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H1: La evaluación de riesgos tiene una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Tabla 11

Contraste de la hipótesis específica 2

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	36.77	4.34	8.46	< 0.01
Evaluación de riesgos	1.57	0.25	6.30	< 0.01
Bondad de ajuste				

R cuadrado = 0.2235
F = 39.7111
Probabilidad de F = < 0.01
Correlación
Spearman = 0.2624
Probabilidad = 0.0017

Se observó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión administrativa. El coeficiente estimado de 1.57, con error típico de 0.25 y estadístico t de 6.30, presentó un valor p menor a 0.01; por tanto, un punto adicional en la medición de evaluación de riesgos se asoció, en promedio, con 1.57 puntos adicionales en la calificación de la gestión. El modelo explicó el 22.35 por ciento de la variabilidad de la gestión ($R^2 = 0.2235$), y la prueba F fue 39.7111 con significancia menor a 0.01, mientras que la correlación de 0.2624 indicó una asociación positiva de magnitud baja a moderada. Con esta lectura se tradujeron los coeficientes a términos comprensibles, atendiendo la observación del jurado.

En términos prácticos, fortalecer la evaluación de riesgos implicó que se identificaron riesgos por proceso, se analizaron probabilidades e impactos, se definieron respuestas y se monitorearon hitos críticos. Ello se tradujo en menos expedientes observados por contingencias previsibles, reducción de reprocesos, menor anulación de devengados, mayor cumplimiento de plazos en SIAF y SIGA, y mejor priorización en el PAC y en SEACE. En consecuencia, al implementarse matrices de riesgos actualizadas, planes de tratamiento con responsables y alertas tempranas, la gestión administrativa presentó resultados más favorables en línea con el efecto estimado, dando respuesta concreta a la observación del jurado sobre la necesidad de explicar el impacto en términos operativos.

3.2.5. Hipótesis específica 3

H0: Las actividades de control no tienen una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H1: Las actividades de control tienen una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Tabla 12

Contraste de la hipótesis específica 3

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	37.95	4.47	8.50	< 0.01
Actividades de control	1.50	0.26	5.86	< 0.01
Bondad de ajuste				
R cuadrado = 0.1995				
F = 34.3843				
Probabilidad de F = < 0.01				
Correlación				
Spearman = 0.2934				
Probabilidad = 0.0004				

Se constató que las actividades de control guardaron una relación positiva y estadísticamente significativa con la gestión administrativa. El coeficiente estimado de 1.50, con error típico de 0.26 y estadístico t de 5.86, presentó un valor p menor a 0.01; por tanto, un punto adicional en la medición de actividades de control se asoció, en promedio, con 1.50 puntos adicionales en la calificación de la gestión. El modelo explicó el 19.95 por ciento de la variabilidad de la gestión ($R^2 = 0.1995$) y la prueba F fue 34.3843 con significancia menor a 0.01, mientras que la correlación de 0.2934 indicó una asociación positiva de magnitud baja a moderada. Con esta lectura se tradujeron los coeficientes a términos comprensibles y se atendió la observación del jurado sobre la necesidad de explicar el efecto en términos simples.

En términos prácticos, mayores puntajes en actividades de control implicaron que se aplicaron autorizaciones previas, segregación de funciones, listas de verificación para devengado y pago, conciliaciones bancarias y supervisiones periódicas. En la operación municipal se redujeron expedientes observados por errores formales, se disminuyeron reprocesos, se registró menor anulación de devengados, se mejoró la oportunidad de pagos y registros en SIAF y SIGA, y se fortaleció la trazabilidad de contrataciones en SEACE. De esta manera, al mejorar sistemáticamente estos procedimientos se obtuvieron resultados

administrativos más favorables, en coherencia con el tamaño del efecto estimado y con la observación del jurado que solicitó precisar el impacto operativo de la dimensión.

3.2.6. Hipótesis específica 4

H0: La información y comunicación no tiene una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H1: La información y comunicación tiene una influencia positiva y significativa de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Tabla 13

Contraste de la hipótesis específica 4

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	39.03	5.64	6.92	< 0.01
Información y comunicación	0.82	0.18	4.45	< 0.01
Bondad de ajuste				
R cuadrado = 0.1256				
F = 19.8180				
Probabilidad de F = < 0.01				
Correlación				
Spearman = 0.1582				
Probabilidad = 0.0619				

Se observó una relación positiva y estadísticamente significativa entre información y comunicación y la gestión administrativa. El coeficiente de 0.82, con error típico de 0.18 y estadístico t de 4.45, presentó un valor p menor a 0.01; por tanto, un punto adicional en la medición de información y comunicación se asoció, en promedio, con 0.82 puntos adicionales en la calificación de la gestión. El modelo explicó el 12.56 por ciento de la variabilidad de la gestión administrativa y la prueba F fue 19.8180 con significancia menor a 0.01. La correlación de 0.1582 evidenció una asociación positiva de magnitud baja, coherente con el menor peso explicativo de la dimensión, aunque con efecto significativo.

En términos prácticos, un mejor desempeño en información y comunicación implicó mensajes internos claros y oportunos, minutas y oficios que llegaron a tiempo a las áreas responsables, uso consistente de intranet y sistemas como SIAF, SIGA y SEACE para compartir

datos, y canales definidos para consultas y retroalimentación. En la operación municipal esto se reflejó en menos errores por desinformación, menor retrabajo, atención más oportuna de requerimientos y mayor coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. Con esta traducción operativa de los coeficientes se atendió la observación del jurado, al explicar en términos simples cómo la mejora en la dimensión información y comunicación se asoció con resultados administrativos más favorables.

3.3. Discusión de resultados

La hipótesis general planteó que el control interno influye de manera positiva y significativa en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, la cual fue confirmada con los resultados obtenidos, ya que el modelo explicó el 31.45% de la variabilidad de la gestión administrativa, evidenciando que, a medida que se fortalecen los mecanismos de control interno, la gestión administrativa mejora considerablemente, coincidiendo estos resultados con lo señalado por Aquino (2024), quien encontró que el control interno explicaba un 62% en la gestión de un fondo editorial en Lima, y con Cordova y Pelayo (2024), quienes reportaron correlaciones significativas en oficinas públicas de Arequipa, lo que reafirma que el control interno es un requerido para la calidad de la gestión en entidades públicas.

En relación con la hipótesis específica 1, que planteó que el entorno de control influye en la gestión administrativa, los resultados confirmaron su validez con un R^2 de 0.3035, siendo esta la dimensión de mayor peso, demostrando así que un entorno organizacional sólido, basado en la ética institucional, la claridad de funciones y el compromiso organizacional, fortalece la eficiencia administrativa. Estos resultados son consistentes con lo expuesto por Criollo et al. (2023), quienes hallaron que la ausencia de un entorno de control completo en los GADs rurales de Latacunga limitaba la eficacia de la gestión, y con Cordova y Pelayo (2024), quienes destacaron que la cultura organizacional es necesaria para el éxito administrativo.

La hipótesis específica 2 planteó que la evaluación de riesgos influye de manera positiva en la gestión administrativa, lo cual también fue confirmado, al explicar el 22.35% de la variabilidad, lo que significa que la identificación, análisis y mitigación de riesgos previenen contingencias y fortalecen la toma de decisiones. Esto se relaciona con lo reportado por Criollo et al. (2023), quienes señalaron deficiencias en la evaluación de riesgos en los GADs rurales de Latacunga, y con Gutiérrez (2021), quien observó que en las microempresas mexicanas la falta de gestión de riesgos obstaculizaba el desarrollo organizacional, confirmando así que la evaluación de riesgos es una dimensión que debe reforzarse para garantizar una gestión eficiente.

La hipótesis específica 3 sostuvo que las actividades de control influyen en la gestión administrativa, lo cual fue corroborado con un R^2 de 0.1995, reflejando que la implementación de procedimientos, supervisión y medidas correctivas contribuyen a mejorar el orden institucional y la eficiencia de los procesos administrativos, coincidiendo así con lo evidenciado por Anchundia (2023), quien señaló que en instituciones educativas la falta de manuales y evaluaciones periódicas debilitaba la gestión, y con Zavala & Soledispa (2022), quienes identificaron que en empresas privadas la ausencia de actividades de control generaba vulnerabilidades frente a fraudes, confirmando de este modo que las actividades de control son un pilar para la consolidación administrativa.

Finalmente, la hipótesis específica 4 planteó que la información y comunicación influyen en la gestión administrativa, siendo confirmada, aunque con menor peso explicativo, ya que explicó solo el 12.56% de la variabilidad, indicando que, si bien la comunicación interna y el flujo de información contribuyen positivamente, aún representan una debilidad institucional. Estos resultados se asemejan a los encontrados por Criollo et al. (2023), quienes identificaron deficiencias en la comunicación en los GADs rurales de Latacunga, y contrastan con Chang (2022), quien demostró que el uso adecuado de tecnologías de información elevaba

significativamente la eficiencia administrativa en contextos universitarios, concluyendo que la municipalidad estudiada requiere fortalecer sus canales de comunicación y adoptar herramientas digitales que faciliten un flujo informativo más efectivo.

Por tanto, la discusión confirma la hipótesis general y las hipótesis específicas, demostrando que el control interno y cada una de sus dimensiones influyen de manera positiva en la gestión administrativa, siendo el entorno de control la dimensión de mayor peso explicativo, mientras que la información y comunicación se identificó como la de menor aporte, lo que ha coincidido con antecedentes revisados en distintos contextos.



CONCLUSIONES

Primera: Se determinó que el control interno influye de manera positiva y significativa en la gestión administrativa de la municipalidad, pues el modelo explicó el 31.45% de la variabilidad en la gestión ($R^2 = 0.3145$), concluyendo así que el hecho de fortalecer los mecanismos de control interno contribuye a optimizar la eficiencia institucional, la transparencia y la rendición de cuentas.

Segunda: Se señaló que el entorno de control ejerce una influencia positiva en la gestión administrativa, al explicar el 30.35% de la variabilidad de la misma ($R^2 = 0.3035$), concluyéndose que un entorno organizacional basado en la ética, la claridad de responsabilidades y el compromiso institucional es necesario para fortalecer la administración pública.

Tercera: Se identificó que la evaluación de riesgos tiene una influencia significativa en la gestión administrativa, explicando el 22.35% de la variabilidad ($R^2 = 0.2235$), lo que permitió concluir que la adecuada identificación, análisis y mitigación de riesgos favorece la prevención de contingencias y la optimización de la toma de decisiones institucionales.

Cuarta: Se determinó que las actividades de control influyen positivamente en la gestión administrativa, explicando el 19.95% de la variabilidad ($R^2 = 0.1995$), lo que permitió concluir que la implementación de procedimientos adecuados, la supervisión constante y la aplicación de medidas correctivas contribuyen al orden, la eficiencia y la transparencia en la administración municipal.

Quinta: Se definió que la información y comunicación ejercen una influencia positiva en la gestión administrativa, aunque con el menor peso explicativo entre las dimensiones, ya que explicó el 12.56% de la variabilidad ($R^2 = 0.1256$), concluyéndose que optimizar los canales de comunicación y garantizar un flujo informativo oportuno y claro son importantes para fortalecer la coordinación interna y la efectividad en la toma de decisiones administrativas.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda fortalecer de manera integral el sistema de control interno de la municipalidad, implementando políticas claras, mecanismos de supervisión y procesos estandarizados que aseguren eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, de modo que se incremente el impacto del control interno en la gestión administrativa más allá del 31.45% explicado por el modelo.

Segunda: Se sugiere consolidar un entorno de control basado en la ética institucional, la capacitación constante en valores organizacionales y la asignación clara de responsabilidades, fomentando una cultura de integridad y compromiso que refuerce el 30.35% identificado en la gestión administrativa.

Tercera: Se recomienda institucionalizar procesos formales de identificación, análisis y monitoreo de riesgos, implementando herramientas de gestión preventiva y correctiva que permitan anticiparse a contingencias, mejorar la toma de decisiones y elevar la influencia de la evaluación de riesgos, que actualmente explica el 22.35% de la gestión administrativa.

Cuarta: Se sugiere reforzar las actividades de control mediante la aplicación de procedimientos estandarizados, auditorías internas periódicas y planes de acción correctiva, asegurando que las acciones de supervisión sean oportunas y efectivas, de modo que se incremente el aporte de esta dimensión, que hoy representa el 19.95% de la gestión administrativa.

Quinta: Se recomienda mejorar los canales de información y comunicación interna, estableciendo plataformas digitales, protocolos de difusión y sistemas de retroalimentación que garanticen un flujo informativo claro y oportuno, lo cual permitirá fortalecer la coordinación, la cohesión institucional y elevar el peso explicativo de esta dimensión, que actualmente alcanza el 12.56% en la gestión administrativa.

REFERENCIAS

- Abanto, E. (2021). *El control interno en el área de almacén de la Empresa del Perú: Caso Geratex S.A.C. Lima- 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25577/CONTROL_INTERNO_ABANTO_CHAVEZ_ELI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Actualícese. (2019). *Obstáculos para el cumplimiento del control interno en las organizaciones*. <https://actualicese.com/archivo/obstaculos-para-el-cumplimiento-del-control-interno-en-las-organizaciones/?srsId=AfmBOopA2GVlcAPLHSdFeRq7pA6Rf0pmKF0d6JbXmCQPjimpjQVF1gCDm>
- Aguirre, A., & León, J. (2023). *Control interno y su relación con la gestión administrativa en las empresas del sector transporte urbano, en el distrito de San Juan de Lurigancho, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13729>
- Amaro, D., Acevedo, J., & Amaro, D. (2019). La integración de las finanzas al flujo logístico. *Ingeniería industrial*, 40(1), 97 – 108. <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458834011/html/>
- Anchundia, O. (2023). *Control interno en la gestión administrativa de la Unidad Educativa veintitrés de octubre del cantón Montecristi* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5689>
- Ángeles, A. (2022). *Gestión administrativa y calidad de atención a los usuarios de la municipalidad distrital San Juan de Cutervo* [Tesis de maestría, Instituto de Gobierno y de Gestión Pública de la Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10351/sanchez_vd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aniceto, L. (2024). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las pequeñas empresas del Perú, sector comercio: dinogas estaciones y servicios S.A.C., Chimbote – 2023* [Tesis de maestría, Universidad Católica los Ángeles Chimbote].

Repositorio

Institucional

ULADECH.

https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/37114/CONTROL_INTERNO_GESTION_ADMINISTRATIVA_ANICETO_GONZALES_LOURDES_MARINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aquiño, L. (2024). Influencia del control interno en la gestión administrativa de un fondo editorial de Lima 2023. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales - Relacis*, 2(2), 11-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12628608>

Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral* (11.^a ed.). Pearson. <https://www.serviciocontablenicaragua.com/wp-content/uploads/2020/07/auditoria-un-enfoque-integral-11ma-ed-alvin-a-arens-randal-j-elder-mark-s-beasley-libro-de-maestrc3ada.pdf>

Arévalo, J., Cabel, J., Schrader, J., Ishuiza, R., y Flores, K. (2022) Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la provincia del Dorado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 1757-1778. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2695

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Gobernanza y políticas públicas en América Latina: Experiencias y desafíos*.

Banco Mundial. (2019). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*.

- Barja-Matos, E., Ibañez-Sullca, C., Meneses-Claudio, B., & Rios-Rios, S. (2023). Gestión administrativa y capacidad de innovación de las Mypes en Lima, año 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2(461). <https://doi.org/10.56294/sctconf2023461>
- Barja-Matos, E., Ibañez-Sullca, C., Meneses-Claudio, B., & Rios-Rios, S. (2023). Gestión administrativa y capacidad de innovación de las Mypes en Lima, año 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2(461). <https://doi.org/10.56294/sctconf2023461>
- Businessmap. (2021). *¿Qué es Poka Yoke?* <https://businessmap.io/es/gestion-lean/mejora-continua/que-es-poka-yoke>
- Cabrera, S., Erazo, J., Narváez, C., y Rodriguez, R. (2020). El control interno en la Gestion Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7 (12), 696 – 724. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7915377.pdf>
- Caja, C. y Checa, C. (2021). *Control interno y la gestión administrativa de la empresa la Fronda Travel, Magdalena del Mar, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30006/Caja%20Asto%20Cinthia%20Raquel%20-%20Checa%20Lara%20Claudia%20Lucia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camasita, M., y Chambi, M. (2021). *Control interno y los procesos de contrataciones en la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86343>

- Candia, R., y Guanilo, S. (2022). El control interno y la gestión administrativa, en un municipio de la Región Tacna. *Revista Veritas Et Scientia - UPT*, 11(2), 231 – 242.
<https://doi.org/10.47796/ves.v11i2.680>
- Canossa, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*, (19), 1-12.
<https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Chang, J. (2022). *Tecnologías de la información y comunicación y su influencia en la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Universidad Nacional de Ucayali, periodo 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio UNU. <https://hdl.handle.net/20.500.14621/5310>
- Chávez-Haro, M., Castelo, Á., y Villacis, J. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(18), 16-29. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/198>
- Choque, M. (2023). *Control interno en la gestión del área de tesorería y su relación con la administración de fondos públicos en la Municipalidad Distrital de Islay, Arequipa 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2939>
- Cisneros, P. (2022). *La gestión administrativa y el desarrollo organizacional de Autocenter de la ciudad de Riobamba – Ecuador* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9003>
- Condori, A. (2024). *Control interno y contrataciones con el estado en la Municipalidad Distrital de San Antonio Moquegua - 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. Repositorio UANCV. <https://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3882>

Congreso de la República. (1995). *Ley N.º 26455, Ley de Creación del Distrito de José Luis Bustamante y Rivero*. Diario Oficial El Peruano.

Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del control interno*.

Cooperación

Alemana.

https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

Contraloría General de la República. (2020). *Normas de Control Interno en el Sector Público*.

https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/index.html

Contraloría General de la República. (2019). *Ficha resumen – Informe de Control Simultáneo*

4662-2019-CG/DEN-SOO: Seguimiento al registro y publicación del estado de avance de las obras en el sistema INFOBRAS.

https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2021CSIL53000452&TIPOARCHIVO=RE

Contraloría General de la República. (2020). *Ficha resumen – Informe de Control Posterior*

057-2020-2-0353: Formulación y ejecución del Proyecto de Inversión Pública “Creación de los servicios deportivos y recreativos en la urbanización Sol y Luna, distrito de José Luis Bustamante y Rivero”.

https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2020CPO035300064&TIPOARCHIVO=RE

Contraloría General de la República. (2024a). *Informe de Visita de Control N.º 003-2024-*

OCI/0353-SVC: Proceso a la gestión de la seguridad ciudadana en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero y el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana

2024.

https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2024CSI035300007&TIPOARCHIVO=ADJUNTO

- Córdova, M., & Pelayo, Y. (2024). *Control interno y gestión administrativa de la Oficina Regional de Gestión del Riesgo de Desastres y Defensa Nacional – Arequipa, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Agustín. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a7d497c9-ba76-4063-95b6-5b22aa7f6cf5/content>
- Córdova, J., García, N., Puicón, V., y Merino, M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(3), 294-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8526458>
- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4a ed.). SAGE Publications.
- Criollo, W., Toala, S., y Vilcaguano, G. (2023). Control Interno en la gestión administrativa de Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Rurales de Latacunga. *Revista Puce*, 117, 31-53. <https://revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/519/402>
- Diario Correo. (2024). *Corrupción en la región de Arequipa deja 78 millones de soles en pérdidas y hay 401 funcionarios responsables.* <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/corruccion-en-la-region-de-arequipa-deja-78-millones-de-soles-en-perdidas-y-hay-401-funcionarios-responsables-noticia/>
- El Búho. (2024). *Arequipa: Contraloría detectó más de S/ 78 millones de pérdidas por corrupción en 2023.* <https://elbuhu.pe/2024/02/arequipa-contraloria-detecto-mas-de-s-78-millones-de-perdidas-por-corrupcion-en-2023-video/>

- Freire, E., Soto, T., y Mendieta, D. (2019). Desempeño financiero en las organizaciones: Análisis desde la gerencia. *Revista Venezolana de gerencia*, 24(87), 890 – 899.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29060499016/29060499016.pdf>
- García, L., & López, M. (2022). Gestión local y transparencia: Un análisis comparativo. *Revista de Administración Pública*, 32(1), 45-59.
- García, M. (2020). *Fundamentos de administración y control interno*. Editorial Académica.
- Gavilánez, E., Espin, M., & Arévalo, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20es%20un,%2C%20organizaci%C3%B3n%2C%20direcci%C3%B3n%20y%20control.
- Grgicevic, G. (2023). *Efectos del sistema de control interno para la optimización de la recaudación de los recursos directamente recaudados en la Municipalidad Distrital de Mejía, Arequipa 2020-2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/15064002-50ea-4dd2-b213-9712fbd518ce>
- Gutiérrez, E. (2021). *El control interno en la gestión administrativa de las microempresas de San Simón de Guerrero México, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional UAEMEX.
<http://hdl.handle.net/20.500.11799/111610>

- Herbert, A., Smithburg, D., & Thompson, V. (2017). *Public administration*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315127705>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, P. (2022). *Control interno y eficiencia en la gestión pública municipal*. Fondo Editorial Universitario.
- Huayama, A. (2018). *El control Interno y su relación con la Gestión Administrativa de la Institución educativa Cesar Vallejo de Matara. Huancabamba. Piura, Perú 2018* [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio Institucional UNP.
<https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2324/CCFI-HUACAL-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huayta, R. (2023). *Gestión administrativa y gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de Yanahuara, Arequipa 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/140308>
- Infante, E. (2020). *Influencia del Control Interno en la Gestión Administrativa de las Empresas Langostineras de la Región Tumbes, año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional UNTUMBES.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNTU_8ceaaa1a429c1c0444d8ed49d886b4d5
- Lara-Núñez, T., y Dávila-Toro, L. (2023). La Dicotomía de la Gestión Pública-Privada y las Transformaciones en la Administración Pública. *Economía y Negocios*, 14 (01), 84-99.
<https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1094>
- Lázaro, M. (2021). *Caracterización del control interno, rentabilidad y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: rubro venta minorista de útiles escolares, librería la familia, Chimbote, 2018* [Tesis de titulación, Universidad

- Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.
https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25596/MYPE_LIBRERIA_LAZARO_MURGA_MARIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Liu, Y. (2023). Managerial ownership and the effectiveness of internal control. *Finance Research Letters*, 58 (A), 1544-6123. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104339>
- López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento y Gestión*, 40, 129-158. <https://www.redalyc.org/journal/646/64646279006/html/>
- López, C. (2022). *Planeación administrativa – Qué es, principios, características, importancia, elementos, tipos y fallas*. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-administrativa/>
- López, H. (2021). *Caracterización de factores relevantes del control interno de las micro y pequeñas empresas nacionales del sector servicio, caso Rancho Grande de Marcavelica empresa individual de responsabilidad limitada en el distrito de Sullana, año 2019* [Tesis de bachillerato, Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.
https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/27973/CONTROL_INTERNO_FACTOR_RELEVANTE_LOPEZ_LUZON_HEYNER_ISAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, C. (2022). *Planeación administrativa – Qué es, principios, características, importancia, elementos, tipos y fallas*. GestioPolis. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-administrativa/>
- López-López, A. D. (2021). La administración como herramienta clave. Estudio de caso en la gestión empresarial en Tingo María. *Gaceta Científica*, 7(2), 59–69.
<https://doi.org/10.46794/gacien.7.2.1102>
- Luna, C. A. (2014). *Plan estratégico institucional y la gestión administrativa en la Unión Nacional de Educadores núcleo de Pastaza* [Tesis de licenciatura, Universidad

- Regional Autónoma de los Andes]. Repositorio Institucional UNIANDES.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1239>
- Mamani, L. (2024). *El control interno y su relación con la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre del Departamento de Tacna, año 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio UNJBG.
<https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/4842>
- Mariscal Nieto. (2019). *Evaluación del control interno en la gestión del área de almacén de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto*. [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio UJCM.
- Martínez, L. M. (2019). *Antología sobre teoría de la administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://www.inep.org/index.php/biblioteca-1?view=article&id=1709:martinez-anzures-antologia-teoria-administracion-publica&catid=44>
- Melgarejo, P. (2021). *Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de Provias Nacional 2020* [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57371>
- Mendoza, R., & Zapata, G. (2021). Procesos de control y gobernanza local: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 8(2), 102-119.
- Mendoza-Zamora, W., Delgado-Chávez, M., García-Ponce, T. y Barreiro-Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4 (4), 206-240.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Merchan, L., Aguilar, E., González, S., y Gonzáles T. (2024). El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa de las Microempresas de Servicios. *Ciencia Latina Revista*

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12493

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Guía de fortalecimiento de la gestión pública en gobiernos locales*.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2023). *Sistema de Control Interno SCI*.
<https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/293454-sistema-de-control-interno-sci>

Miranda-Pincay, J., y Tualombo-Tituaña, J. (2025). Análisis del control interno y su influencia en la gestión administrativa en el gobierno autónomo parroquial el anegado. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9 (16), 341–355.
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/605>

Montalvo, D., & Rojas, E. (2020). *Hacia un modelo integral de control interno para la administración pública*. Editorial Académica Latinoamericana.

Mucha, S. (2022). *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la Empresa ICONEG EIRL - Huancayo, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional UC.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12181/3/IV_FCE_308_TE_Mucha_Lopez_2022.pdf

Muhammad, K., Mohd, R., Ghani, E., & Sukmadilaga, C. (2024). Can internal control components influence internal customer satisfaction? *Management and Accounting Review*, 23(2), 211–236. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/103379/1/103379.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8edc6c-en>

Pacheco, G., Robles, A. y Ospino, C. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa

- Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Pérez, N., & Viña Morales, J. (2022). *Diseño de control interno para optimizar la gestión administrativa de la empresa Transmap Toñito E.I.R.L., Arequipa* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12866/12345>
- Pérez, J., & Barbarán, H. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 267-279.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.224
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268–283.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Ramírez Molina, K. Y. (2024). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Livitaca, Chumbivilcas, Cusco, 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio UNSAAC.
- Ramírez, A. (2020). *Manual De Control Interno Para La Cooperativa De Taxis N°13 “Su Amigo”* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE.
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/eea119e6-b006-4317-9e4e-1ebe29fe0d1f/content>
- Restrepo, M. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia. *Vniversitas*, 71, 1-19.
<https://www.redalyc.org/journal/825/82570824006/>

- Saavedra, K. (2022). *Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso empresa constructora “Qallpaz S.A.C.” - Huaraz y propuesta de mejora, 2022* [Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.
https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/32353/CONTROL_INTERNO_MYPE_SAAVEDRA_CALVO_KATHERIN_SHIRLEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, F., & Torres, A. (2021). Impacto del control interno en la gestión organizacional: Un estudio de caso. *Journal of Business Research*, 23(1), 34–50.
- Santillana, J. (2022). *El control interno y la gestión administrativa del proyecto: 10233 de la empresa Mota Engil Perú S. A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional UC.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11159/1/IV_FCE_310_TE_Santillana_Condori_2022.pdf
- Serrano, J. (2016). *El control interno de la Administración Pública* (1ª ed.). Ediciones SA de Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación Unidad de Evaluación y Control. <https://maestriainap.diputados.gob.mx/documentos/m11/02.pdf>
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., y Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39 (3), 30–43.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Shulca, B. (2023). *La gestión administrativa y el desarrollo organizacional en la Jurech periodo 2019-2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10337/1/Shulca%20Y%c3%a9pez%2c%2>

0B.%20%282023%29%20La%20Gesti%20Administrativa%20Y%20El%20Desarrollo%20Organizacional%20En%20La%20Jurech%20Periodo%202019-2021..pdf

Soto, D. (2018). *El control interno y gestión administrativa en la división de tesorería de la superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria – Lima - 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/864/Soto%20Urrutia%2C%20Doris%20Shakira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. (2023). *Sistema de Control Interno*. <https://web.sbn.gob.pe/sistema-de-control-interno>

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *Importancia de la gestión administrativa en una empresa*. Arizona State University. <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>

Urdanegui, R. (2019). *El control interno en las empresas*. Columna de opinión. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/download/911/881/4173>

Urquiza, C. (2023). *Incidencia del control interno en la gestión de bienes muebles en la Municipalidad Provincial de Caravelí, Arequipa 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio UCSM.

Vega, L., Lao, Y., y Nieves, A. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración*, 62(2), 683–698. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422017000200683

Velásquez, N. (2020). *Propuesta de mejora de los factores del control interno de la microempresa hotel Ivomar de Chimbote, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.

[https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/20303/CONTROL_I
NTERNO_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_VELASQUEZ ESTRADA_NAT
HALI_NADIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/20303/CONTROL_INTERNO_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_VELASQUEZ ESTRADA_NATHALI_NADIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilca, P. (2024). *Programa de capacitación y mejora de las actividades de control interno en una entidad municipal de Moquegua*. [Tesis de licenciatura Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio UJCM.

Villagran, M. (2021). *Estrategia de posicionamiento para mejorar la competitividad de la cadena de restaurantes fast chicken* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE.
[https://catalogobiblioteca.puce.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-
detail.pl?biblionumber=223158](https://catalogobiblioteca.puce.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=223158)

Villanueva, M. (2021). *Propuestas de mejora de los factores relevantes del control interno de la microempresa del sector servicios “Group Corporate Alessia & Mark” E.I.R.L. de Huaraz, 2020* [Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.
[https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/22715/CONTROL_I
NTERNO_MICROEMPRESA_VILLANUEVA_GOMEZ_MARCO_ANTONIO.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/22715/CONTROL_INTERNO_MICROEMPRESA_VILLANUEVA_GOMEZ_MARCO_ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yñor, G. (2018). *Control interno y gestión administrativa de la empresa Díaz Gonzales Heisten “Leval Distribuidora” del distrito de Jaen, 2018* [Tesis de bachillerato, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.
[https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4826/G%c3%b3nzales%
20Rubio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4826/G%c3%b3nzales%20Rubio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zambrano, E. (2025). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica* [Tesis de licenciatura, Universidad

Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio UNESUM.

<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8067>

Zavala, M., & Soledispa, S. (2022). Control interno y la importancia en la gestión administrativa en la compañía San Miguel Chade, Manabí – Ecuador. *Ecuadorian Science Journal*, 6 (2), 26-32. <https://doi.org/10.46480/esj.6.2.191>



ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

Gestión Administrativa:

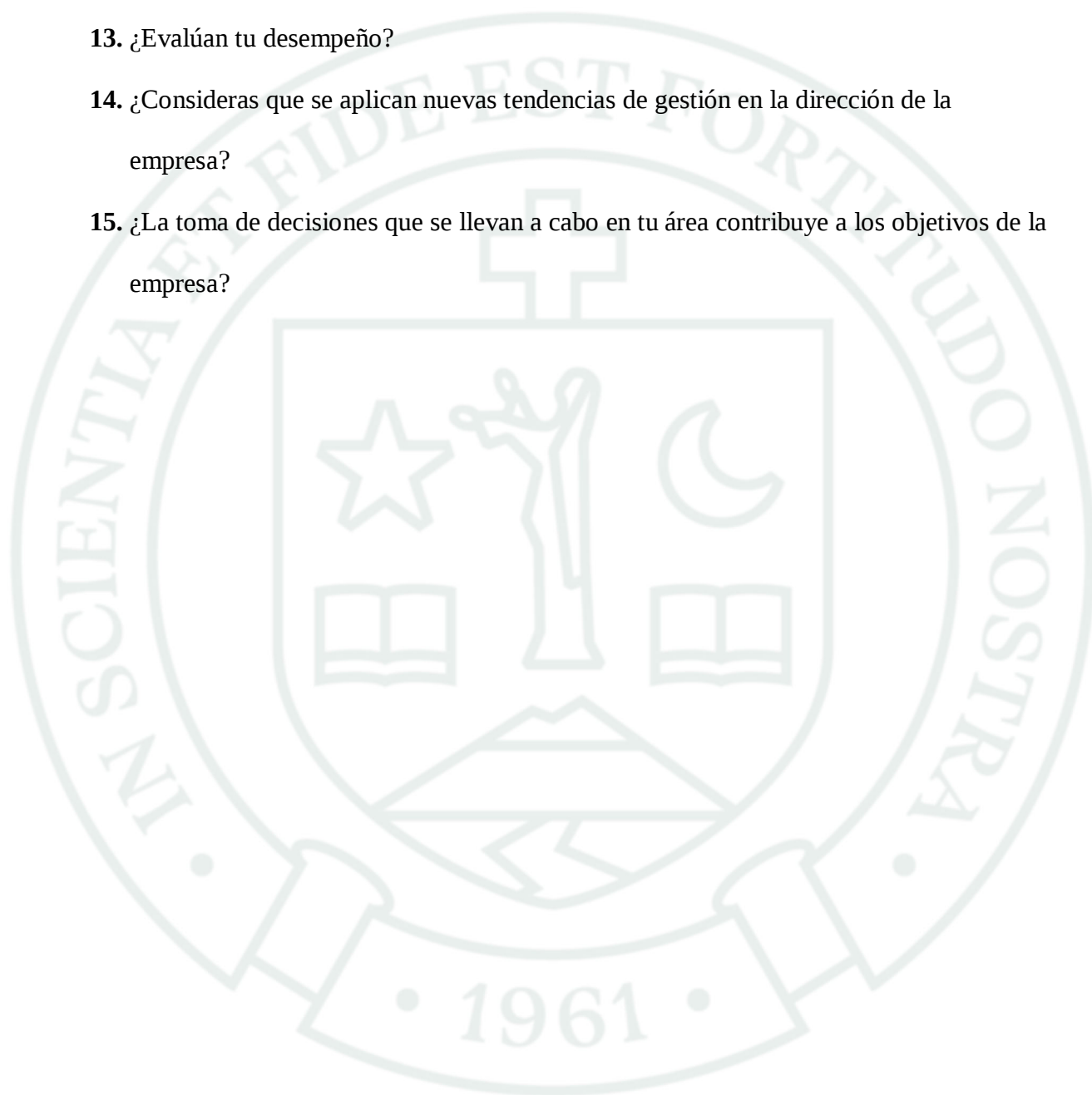
CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que mejor represente su percepción respecto a cada afirmación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1. ¿La empresa analiza su situación real antes de establecer objetivos?
2. ¿Los objetivos que se establecen son alcanzables?
3. ¿Los objetivos que se establecen están acompañados de estrategias que garanticen su cumplimiento?
4. ¿Te asignan tareas y/o funciones que están al alcance de tus capacidades?
5. ¿Consideras que el trabajo en equipo es indispensable para conseguir resultados esperados?
6. ¿Te habilitan en tiempo adecuado los recursos necesarios para cumplir con tus actividades?
7. ¿Consideras que tu jefe directo o la dirección toman decisiones acertadas?
8. ¿El líder que se te asigna en tu grupo de trabajo influye de manera positiva en el apoyo hacia el cumplimiento de objetivos?
9. ¿Consideras que te dan retroalimentación mientras estás desarrollando alguna actividad sin que lo solicites?
10. ¿Consideras que tu jefe directo utiliza estándares adecuados de control para monitorear tus actividades?

11. ¿Consideras que el factor calidad está presente en los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa?
12. ¿Consideras que las acciones correctivas influyen de forma positiva en la práctica y en los resultados?
13. ¿Evalúan tu desempeño?
14. ¿Consideras que se aplican nuevas tendencias de gestión en la dirección de la empresa?
15. ¿La toma de decisiones que se llevan a cabo en tu área contribuye a los objetivos de la empresa?



Control interno:

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que mejor represente su percepción respecto a cada afirmación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1. ¿El centro de servicios compartidos monitorea de cerca la implementación de los controles internos?
2. ¿Existe un código de conducta establecido para guiar el comportamiento, las actividades y la toma de decisiones en la empresa?
3. ¿Se han establecido medidas de desempeño y objetivos que se revisan periódicamente para evaluar su relevancia y adecuación en relación con los riesgos potenciales?
4. ¿La estructura organizativa y el liderazgo de la empresa ayudan a establecer y hacer cumplir la responsabilidad individual en el desempeño del control interno?
5. ¿La dirección ha identificado y controla los riesgos más significativos dentro de la empresa?
6. ¿La evaluación de riesgos de fraude considera oportunidades para la apropiación indebida de activos, alteración de registros contables u otros actos inapropiados?
7. ¿Se han identificado los riesgos más importantes y diseñados controles que mitiguen sus efectos en la empresa?
8. ¿La identificación de riesgos considera factores internos y externos, así como su impacto potencial en el logro de los objetivos organizacionales?
9. ¿Los controles establecidos incluyen autorizaciones, aprobaciones, comparaciones, conteos físicos, conciliaciones y supervisión adecuadas?

10. ¿La empresa implementa actividades de control para restringir el acceso a la tecnología solo a usuarios autorizados de acuerdo con sus responsabilidades laborales?
11. ¿Se han identificado controles tecnológicos apropiados para abordar los riesgos asociados con el uso de aplicaciones alojadas por terceros?
12. ¿Se mantienen políticas y procedimientos para facilitar el registro y la contabilidad de las transacciones en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables?
13. ¿Está satisfecho con el nivel de información y comunicación entre la empresa y sus clientes internos?
14. ¿La información relevante se identifica y comunica oportunamente para permitir que el personal desempeñe sus funciones de manera efectiva?
15. ¿La comunicación en la empresa ayuda a evaluar la eficacia de las políticas y directrices establecidas?
16. ¿Todos los empleados han sido informados y comprenden la importancia del control interno en la organización?
17. ¿Está satisfecho con la capacidad de la dirección para tomar acciones correctivas oportunas en respuesta a las deficiencias reportadas por auditores internos o externos?
18. ¿Se evalúan periódicamente los procesos comerciales clave, como adquisiciones, gestión de pedidos y contabilidad?
19. ¿El nivel de formación, capacitación y habilidades del personal encargado del monitoreo es adecuado para garantizar la eficacia del control interno?

Muhammad, K., Mohd Rafi, R. H., Ghani, E. K., & Sukmadilaga, C. (2024). Can internal control components influence internal customer satisfaction? *Management and Accounting Review*, 23(2), 211-236.

Anexo 2. Carta de autorización

"Año del Bicentenario de José Faustino Sánchez Carrión"

Arequipa, 07 de marzo del 2025

CARTA N° 001-2025-GGMJLBYR.

SEÑOR : Fernando Mauricio FERNÁNDEZ CÁCERES
Bachiller en Administración de empresas.

ASUNTO : Autorización de realización de trabajos de Investigación que se indica

REF. : Carta N° 001-2024-RCC-AQP de fecha 06 de marzo del 2025

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Usted en atención al documento de la referencia, haciendo de su conocimiento que el suscrito como Gerente General de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero AUTORIZA para que su persona pueda acceder a la Información relevante de ésta Municipalidad y aplicar las encuestas necesarias durante el periodo de Abril y Mayo del 2025, haciéndole presente que todo ello solo con fines académicos y así usted pueda realizar la Investigación Titulada "LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL EN AREQUIPA 2025".

Atentamente


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO
Mg. Abg. Rónald Paredes Velazco
GERENTE MUNICIPAL

Anexo 3. Fichas técnicas de los instrumentos

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- 1. Nombre del instrumento:** Cuestionario sobre Gestión Administrativa.
- 2. Objetivo:** Evaluar la percepción de los empleados sobre la gestión administrativa en la organización, considerando aspectos como la planificación, la asignación de funciones, la toma de decisiones y la retroalimentación.
- 3. Población objetivo:** Empleados de la organización que participan en los procesos administrativos.
- 4. Tipo de muestreo:** Muestreo aleatorio simple.
- 5. Tamaño de la muestra:** 152 encuestados.
- 6. Técnica de recolección de datos:** Encuesta autoaplicada mediante formulario en línea.
- 7. Tipo de escala utilizada:** Escala de Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
- 8. Dimensiones evaluadas:**
 - Planificación y establecimiento de objetivos.
 - Asignación de tareas y trabajo en equipo.
 - Disponibilidad de recursos y toma de decisiones.
 - Evaluación del desempeño y calidad en los procesos.
 - Aplicación de tendencias de gestión y toma de decisiones estratégicas.

Nota. Adaptado de Gestión administrativa y capacidad de innovación de las Mypes en Lima, año 2022, por E. Barja-Matos, C. Ibañez-Sullca, B. Meneses-Claudio y S. Rios-Rios, 2023, Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias, 2(461).

<https://doi.org/10.56294/sctconf2023461>

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario sobre Control Interno.
2. **Objetivo:** Evaluar la percepción de los empleados sobre los componentes del control interno en la organización, en base al modelo COSO.
3. **Población objetivo:** Personal de la organización encargado de la implementación y supervisión del control interno.
4. **Tipo de muestreo:** Muestreo aleatorio simple.
5. **Tamaño de la muestra:** 152 encuestados.
6. **Técnica de recolección de datos:** Encuesta autoaplicada mediante formulario en línea.
7. **Tipo de escala utilizada:** Escala de Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
8. **Dimensiones evaluadas:**
 - Entorno de control.
 - Evaluación de riesgos.
 - Actividades de control.
 - Información y comunicación.
 - Monitoreo y supervisión.

Nota. Adaptado de *Can internal control components influence internal customer satisfaction?*, por K. Muhammad, R. H. Mohd Rafi, E. K. Ghani y C. Sukmadilaga, 2024, *Management and Accounting Review*, 23(2), 211–236.