

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTOR LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN



Tesis:

El Control Interno y la Gestión Administrativa en el Hospital Nacional "Guillermo Almenara Irigoyen" de ESSALUD

Presentada por:

Mag. Carmen Villanueva Fermín

Para optar el Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Lima – Perú

2015

DEDICATORIA

A mi hijo Herbert quien siempre intercede
por mí para lograr cumplir mis proyectos

A mi madre cuyo modelo de vida me
enseñó alcanzar mis objetivos.

Carmen Villanueva Fermín

AGRADECIMIENTO

A las autoridades y Catedráticos de la Escuela de Pos-Grado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por su apoyo y enseñanza que me orientaron para culminar este trabajo de investigación.

Carmen

Villanueva

Fermín

Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Histórico	11
1.1.1	Control Interno	11
1.1.2	Gestión Administrativa	20
1.2	Marco Filosófico	31
1.3	Marco Legal	35
1.4	Marco Teórico	48
1.4.1	Control Interno	48
1.4.2	Gestión Administrativa	74
1.4.3	El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP)	78
1.5	Marco Conceptual	124

CAPÍTULO II:

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planteamiento del Problema	128
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	128
2.1.2	Antecedentes Teóricos	131

2.1.3	Definición del Problema	145
2.1.3.1	Problema General	145
2.1.3.2	Problemas Específicos	145
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	146
2.2.1	Finalidad	146
2.2.2	Objetivo General	146
2.2.3	Objetivos Específicos	146
2.2.4	Delimitación de la Investigación	147
2.2.5	Justificación e Importancia	147
2.3	Hipótesis y Variables	148
2.3.1	Supuestos Teóricos	148
2.3.2	Hipótesis Principal	149
2.3.3	Hipótesis Específicas	150
2.3.4	Variables e Indicadores	150

CAPÍTULO III:

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1	Población y Muestra	152
3.1.1	Población	152
3.1.2	Muestra	152
3.2	Método y Diseño de la Investigación	153
3.2.1	Tipo de Investigación	153
3.2.2	Nivel de Investigación	153
3.2.3	Método	153
3.2.4	Diseño	153
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	154
3.3.1	Técnica	154
3.3.2	Instrumento	154

3.4	Procesamiento de Datos	154
3.5	Prueba de la Hipótesis	154

CAPÍTULO IV:

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.	Presentación de los Resultados	155
4.2.	Contrastación de Hipótesis	167
4.3.	Discusión de Resultados	176

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	188
5.2.	Recomendaciones	189
	BIBLIOGRAFIA	190
	ANEXOS	199

RESUMEN

La investigación titulada **“El Control Interno y la Gestión Administrativa en el Hospital Nacional “Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD”**, tiene como objetivo Determinar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen ESSALUD. Para alcanzar dicho objetivo se utilizó el método “Ex Post – Facto” porque se observó el efecto del Control Interno sobre la Gestión Administrativa, que son las variables seleccionadas y sirven para realizar una prospectiva a mediano plazo. Se aplicó la encuesta a una población constituida por 180 personas formada por funcionarios y personal administrativo de las oficinas de Administración, Finanzas, Logística, Ingeniería Hospitalaria y Servicios de la citada Institución.

El tamaño de la muestra fue de 108 personas, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario que constó de 11 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Palabras Claves:

Control Interno

Gestión Administrativa

ABSTRACT

La ricerca dal titolo "**Controllo Interno e di Gestione Amministrativa presso il National Hospital" Guillermo Almenara Essalud**", ha lo scopo di determinare l'incidenza di Controllo Interno in Amministrativo Gestione Guillermo Almenara Irigoyen Nazionale Hospital Essalud. Il metodo "ex post - Facto" è stato utilizzato per conseguire tale obiettivo, perché l'effetto del controllo interno sulla gestione amministrativa, che sono le variabili selezionate e utilizzate per effettuare una valutazione intermedia prospettiva osservata. È stata applicata L'indagine di una popolazione costituita da 180 persone composto da funzionari e agenti degli uffici di Amministrazione, Finanza, Logistica, Ingegneria e Servizi Hospital questa istituzione.

La dimensione del campione era di 108 persone, lo strumento di raccolta dati è stato un questionario composto da 11 articoli chiusi, che le erano stati svuotati in caselle in cui sono state calcolate le frequenze e percentuali, completato da l'analisi e l'interpretazione risultati, che ci ha permesso di testare le ipotesi. Infine ha concluso e ha raccomandato a stretto contatto con i problemi, gli obiettivi e le ipotesi.

Parole chiave:

Controllo Interno

Gestione amministrativa

INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta de medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa aplique controles internos en sus operaciones, conducir a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización debido al avance tecnológico y de la globalización.

En este contexto la investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el capítulo I, se describen el marco histórico, filosófico, legal, teórico y conceptual de la Investigación, donde se desarrolló todo el contenido técnico especializado que respalda la investigación y los planteamientos sobre Control Interno relacionado con la Gestión Administrativa.

En el capítulo II, presenta la descripción de la realidad problemática, el problema general y los problemas específicos, así como los objetivos tanto general como específicos; asimismo, las hipótesis de la investigación, la hipótesis principal y las específicas, como también las variables independiente y dependiente con sus respectivos indicadores.

En el capítulo III, se relaciona la población y muestra con las respectivas técnicas e instrumentos que se recolectó la información, que luego fue tabulada, es decir metodológicamente se agrupó todo este material.

En el capítulo IV, Describen la presentación y análisis de resultados, presentando tabulaciones en tablas y gráficos, las mismas que fueron interpretadas, arrojando la contratación de las hipótesis y la discusión de los resultados de la investigación.

Finalmente, en el capítulo V, se plantea las conclusiones y recomendaciones, como el control interno incide en la gestión administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud y, también se ofrecen cuatro sugerencias para llevar a cabo de forma eficiente estos planteamientos y alcanzar los objetivos previstos por dicha institución pública, acompañado de su respectiva bibliografía y anexos.

Lo que ponemos a su consideración como un aporte profesional, que pueda ser aplicado por otros interesados en la materia.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO HISTÓRICO

1.1.1 Control Interno

Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (1949):

La primera definición formal de Control Interno fue establecida como: "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1957):

"Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, define al control interno "En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento":

Comité de Procedimientos del AICPA (1958):

Dividió el alcance del Control Interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.

- **Control Interno Contable:** Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.
- **Control Interno Administrativo:** Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Como ha podido observarse a través del estudio de los conceptos más generales de Control Interno dados desde 1949 por diferentes instituciones profesionales y académicas, así como por autores que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual; el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos que se

caracteriza a través de los elementos comunes que se destacan conceptualmente de la siguiente forma:

Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

CHAPMAN William L. (1965): Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires.

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) (1971), Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria:

"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".

Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires (1975): Segunda Convención Nacional de Auditores Internos.

"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa".

NEWTON E. Fowler (1976), Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires: "Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva

planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".

Informe COSO I (1992), queda expresado que el Control Interno se entiende como: el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.

- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

El COSO e INTOSAI se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos. Siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su Glosario Técnico el Control Interno:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

COOK y WINKLE, definen "El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y

responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994):

"Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

ARTHUR, Holmes (1994), lo define como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

CATÁCORA (1996), menciona, que el control interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (1997):

"El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".

En julio de 1998, la CGR emitió las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, aprobadas mediante R. C. N° 072-98-CG del 26 de junio de 1998, con los siguientes objetivos:

- (i) servir de marco de referencia en materia de control interno.

- (ii) orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial.
- (iii) proteger y conservar los recursos de la entidad.
- (iv) controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones como parte de los programas y presupuestos autorizados.
- (v) permitir la evaluación posterior de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.
- (vi) orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades públicas. Dichas normas tuvieron inicialmente el siguiente contenido:
 - Normas generales de control interno
 - Normas de control interno para la administración financiera gubernamental
 - Normas de control interno para el área de abastecimiento y activos fijos
 - Normas de control interno para el área de administración de personal
 - Normas de control interno para sistemas computarizados
 - Normas de control interno para el área de obras públicas.

Posteriormente, la CGR incorporó mediante R.C. N° 123-2000-CG del 23 de junio de 2000 y R.C. N° 155-2005-CG del 30 de marzo de 2005 respectivamente, las normas siguientes: Normas de control interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública y Normas de control interno ambiental.

El 29 septiembre del 2004, el COSO II, emite el documento "Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado", promoviendo un enfoque amplio e integral en empresas y organizaciones gubernamentales. Asimismo este enfoque amplía los componentes propuestos en el Control Interno – Marco Integrado a ocho componentes:

- (i) Ambiente interno.

- (ii) Establecimiento de objetivos.
- (iii) Identificación de eventos.
- (iv) Evaluación de riesgos.
- (v) Respuesta a los riesgos.
- (vi) Actividades de control.
- (vii) Información y comunicación, y
- (viii) Supervisión.

El Control Interno se define como un proceso integrado a los procesos, se modifican las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso. De una orientación contable el control interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables
- Salvaguarda de los recursos, a través de la integración de los cinco (05) componentes: Ambiente De Control, Valoración del Riesgo, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, y Actividades de Monitoreo.

Igualmente, en el XVIII INCOSAI, realizado el 2004 en Budapest, se aprobó la "Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público", que define el control interno como "un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño

El 14 de mayo de 2013, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicó una versión actualizada de su *Internal Control-Integrated Framework* (*Control interno–Estructura conceptual integrada o la “estructura 2013”*) el COSO III. El objetivo principal de COSO al actualizar y mejorar la estructura es abordar los cambios importantes a los entornos de negocios y operación que han ocurrido durante los últimos 20 años. En 2013 se crea una estructura más formal para diseñar y evaluar la efectividad del control interno señalando utilizar principios para describir los componentes del control interno.

La estructura 2013 contiene 17 principios que explican los conceptos asociados con los cinco componentes de la estructura de COSO (ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo), a diferencia de la estructura 1992, la estructura 2013 de manera explícita incluye el concepto de considerar el potencial por el riesgo de fraude cuando se valoran los riesgos para el logro de los objetivos de la organización. Además, adicionando consideraciones a través de toda la estructura 2013 en relación con: El uso de proveedores de servicios tercerizados y Relevancia incrementada de la tecnología de la información (CPA, Auditoría, Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica), en la actualización se han incorporado temas de: globalización, complejidad del negocio, incidencia de fraudes, exigencias de transparencia, de rendición de cuentas, entre otros; vigente a partir de diciembre del año 2014.

1.1.2 Gestión Administrativa

Origen y evolución de la Gestión Administrativa:

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en

términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Gestión Administrativa de la Edad Antigua:

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el Antiguo Testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China. Vestigios del proceso administrativo.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y en gobierno central de gran poder, basado en la compulsión, se creó el primer sistema de servicio civil.

La Administración en la Edad Media:

Durante los últimos años del imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real paso al terrateniente, alrededor de cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Administración de la Edad Moderna:

Al inicio de esta época surge en Prusia y Australia un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en ésta época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

La Administración en la Edad Contemporánea:

En esta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido, la propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren de toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evolución del desempeño con base al objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

Precursores de la Gestión Administrativa:

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubieron personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran: **CONFUCIO** (Filósofo), quien proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo, que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

SMITH Adam, enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

METACALFE Henry, se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente, publicó un libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres

Públicos y Privados". Considerada como una obra precursora de la administración científica.

WOODROW Wilson, hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

TAYLOR Frederick W., se le considera "padre de la administración científica", Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallas o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo que pueden". Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo periodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

HENRY Fayol, fue el primero que desarrollo una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "Padre de la Administración Moderna" fue el primero que propugno porque se enseñara administración en los centros educativos, aportó catorce principios básicos a la administración, estos son: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de Dirección, Subordinación del interés particular al interés general, Remuneración del personal, Centralización, Cadena de mando, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa.

Gestión Administrativa Posmoderna:

LYOTARD Jean-Francois (1924-2011), considerado el padre de la postmodernidad: Modelos administrativos frente a las organizaciones de la sociedad postmoderna. En el contexto de la sociedad emergente predomina el conocimiento sobre los factores productivos, originando nuevas formas de hacer las cosas e identidades asociadas al ser humano y creatividad, proceso de pasos interrelacionados con elementos como la

numeración en esto converge en un enunciado claro y conciso, objetivos establecidos entre ejecutivo y superior; planes de acción por departamento; revisión y medición sistemática de una nueva racionalidad que plantea un control simbólico, desempeño y logro, relevante importancia de la cultura organizacional, medidas correctivas en pro de como mecanismo de control y la cultura postmoderna.

Los resultados planeados con diferentes modelos de organización del trabajo, y el ejercicio del poder asociado a la información y conocimiento que domine su aplicación en la actualidad enfatiza en la flexibilidad de lo organizativo, relacional, racionalidad formal permite motivacional, ético y cognoscitivo para una orientación distinta de la administración, de la empresa, del individuo y de las realidades en donde la implementación de nuevos modelos se desenvuelven gerenciales con mayor participación y gran variedad de formas organizativas (organización en red) impulsando el paso del individualismo al trabajo en equipo.

Modelos Administrativos frente a las Organizaciones de la Sociedad Postmoderna, Diseño Organizacional en Ambientes que Cambian.

Modelos administrativos frente a las organizaciones de la sociedad postmoderna, el modelo que enfatiza sobre el elemento de este modelo es sistematizar la flexibilidad y el enfoque abierto, la innovación que consiste en el soporte externo, relaciona la acción de dotar a los recursos con preparación, el crecimiento de una nueva capacidad de producir, adquisición del recurso y el riqueza creando a su vez un recurso. Soporte externo, su ámbito de aplicación se da para lograr un acción innovadora se requiere de un ecosistema interno y externo.

En organizaciones abiertas caracterizadas por (concepto de innovación procesos de auto-organización y auto-control organizacional) que permita la posibilidad de hacer cambios en los cambios o transmutación de valores, patrones establecidos es una dinámica que estos cambios responden a experimentar constantemente, la dinámica de los problemas de consumo, como ejemplo de este modelo: las solicitudes del cliente, la

introducción de nueva tecnología y al desarrollo de las competencias centrales y capacidades.

El llamado éxito japonés basado en: Los miembros de la organización, en la innovación social, en el desarrollo de instituciones (escuelas y universidades), en los servicios públicos. La condición de flexibilidad interna favorece a los bancos y las relaciones laborales en el que se concentran los recursos mediante la imitación, importación y la integración de nuevos modelos adaptación de innovaciones técnicas gerenciales, utilización de herramientas de gestión para la innovación y sus procesos de gestión, las fuentes de captación de ideas para la innovación y la creatividad obtenidos bajo un sistema globalizado.

Modelos administrativos frente a las organizaciones de la sociedad postmoderna, prioriza el control y el enfoque interno e involucra el papel de los estándares de realización en gestión de la información, la términos de calidad, costo y comunicación y el control de programación, Incluyen los materiales, la información, procedimientos, sus antecedentes señalan que instalaciones y equipo, capacitación y conocimientos. El modelo del proceso (Hernando Mariño Navarrete) los principios de desarrollado por (Philip) Gerencia en Organizaciones con Cultura de Calidad (Crosby) puede considerarse como el origen de la de aplicación de los procesos:

1. Organización enfocada al cliente administrativo
2. Liderazgo en todo nivel de dirección
3. Participación del individuo
4. Orientación hacia los procesos Internos
5. Enfoque sistémico de gerencia
6. Mejoramiento e innovación
7. Toma de decisiones basada en hechos, su tendencia en la sociedad postmoderna

8. Relación benéfica mutua con proveedores.
9. Comparación competitiva
10. Concentración en resultados económicos y no economías ideológicas administrativas de tipo normativo denominadas "Calidad Total", y "Gerencia de Procesos" donde se destacan.

Norma ISO 9001.2008, es la base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios, con el fin de lograr unas técnicas internacionales para evaluar la ordenación óptima en una efectividad de la gerencia para proveer productos determinado contexto o servicios de calidad a sus clientes; lo que facilita el intercambio comercial en todo el mundo.

Otros Modelos Administrativos de la Sociedad Postmoderna:

El desarrollo organizacional constituye un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde la alta dirección para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y mediante el uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Bajo los esquemas de la administración para la excelencia la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo, creando grupos operativos enfocados a resolver un problema específico, los cuales se desintegran en cuanto el problema es resuelto. Por su parte, el modelo de administración para la calidad se fundamenta en el conocimiento, las habilidades y actitudes de las personas que trabajan en la organización para producir, mejorar y para innovar cierta clase de productos y servicios, además de la tecnología, la máquina y otros activos.

Gestión administrativa en tratamiento de los pacientes en ESSALUD

El otorgamiento de prestaciones asistenciales en ESSALUD, se realiza mediante un modelo de atención integral que articula los componentes organizacionales, prestacionales, de gestión y financiamiento.

El componente prestacional se enfoca en la prevención y promoción de la salud a través de la intervención sobre los determinantes sociales de la misma mediante un conjunto de iniciativas de salud pública, organizadas en el ámbito de competencias de EsSalud para preservar, proteger y promover la salud de la población asegurada por medio de acciones individuales y colectivas.

Las prestaciones de salud se ejercen con carácter de integralidad, a lo largo de los tres niveles de atención:

- El primer nivel con una cartera de servicios de complejidad creciente, donde las áreas de intervención preventivo promocional permitirán disminuir el riesgo de enfermedades infecto contagiosas, tales como la tuberculosis pulmonar y sus variantes, y enfermedades crónicas no transmisibles, dotado de un componente importante de apoyo al diagnóstico y tratamiento (servicios de Patología Clínica, Radiodiagnóstico y procedimientos especializados de baja y mediana complejidad) dará lugar a una reorientación de la demanda hacia el primer nivel de atención.
- Un segundo nivel de atención para la resolución de condiciones clínicas y quirúrgicas de mediana y alta complejidad, y un tercer nivel para las de alta complejidad y alta especialización, mediante la gestión de listas de espera, optimización del uso del recurso cama, disminución de las hospitalizaciones evitables, y tiempos de estancia hospitalaria razonables, oportunos y eficientes.

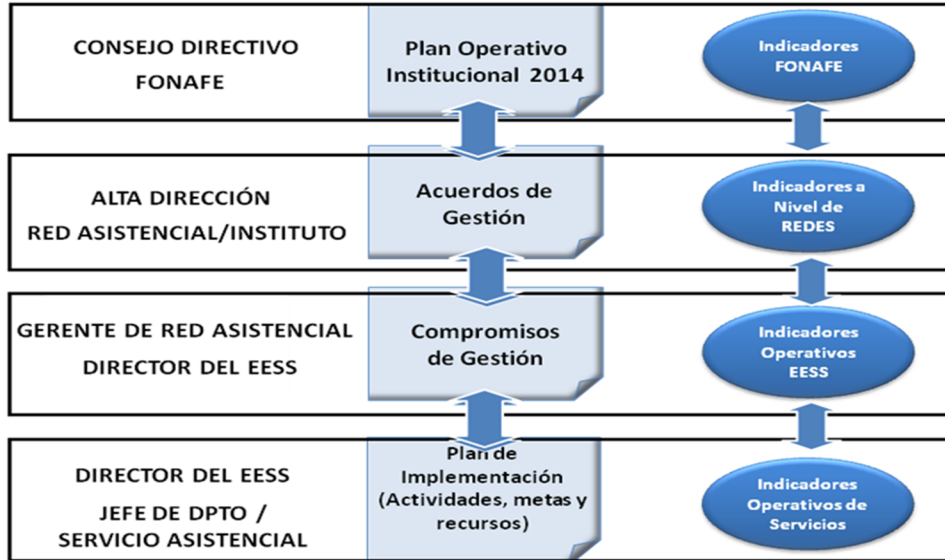
Los Acuerdos de Gestión tienen como objetivos generales:

- I. Lograr los objetivos institucionales aprobados por el Consejo Directivo y el gobierno a través de FONAFE, mediante la implementación de un sistema de control de la gestión, donde los órganos de la sede central, redes asistenciales,

centros e institutos especializados, asumen compromisos y responsabilidades según competencias;

- II. Mejorar el desempeño institucional con eficiencia y transparencia;
- III. Contribuir en la modernización de la gestión y en la optimización del proceso de toma de decisiones; y,
- IV. Mejorar la asignación y administración de los recursos de EsSalud en función a resultados.

Los Acuerdos de Gestión de la Red Asistencial Almenara se desagregan en Compromisos de Gestión, los mismos que son suscritos entre el Gerente de la Red y el por Jefe de la Oficina de Administración de la citada Red Asistencial, donde se definen objetivos, metas e indicadores operativos de acuerdo a las prioridades locales de salud y de gestión.



La suscripción de los Acuerdos de Gestión no sólo representa el compromiso para alcanzar los acuerdos en los plazos fijados, sino también el compromiso de la totalidad de los profesionales con los asegurados, con su salud, su bienestar y su

desarrollo individual y colectivo, de asumir sus necesidades y expectativas, de garantizar la gestión de la calidad de los servicios sanitarios y de impulsar la modernización y la innovación Institucional.

I. Objetivo General del Acuerdo de Gestión

Lograr los objetivos institucionales aprobados por el Consejo Directivo y el gobierno a través de FONAFE, mediante la implementación de un sistema de control de la gestión, donde los órganos de la sede central, redes asistenciales, centros e institutos especializados, asumen compromisos y responsabilidades según competencias.

II. Objetivos Específicos del Acuerdo de Gestión

2.1 Mejorar la eficacia y la calidad de la atención de salud a la población asegurada en las Redes Asistenciales.

2.2 Optimizar el desempeño de la Gestión Administrativa y Asistencial de las Redes Asistenciales, basado en una cultura de procesos y gestión por resultados.

2.3 Fortalecer el I Nivel de Atención mediante la dotación de mayor capacidad resolutive, en el marco del modelo de complejidad creciente; es decir, con atención de especialidades médicas con medios de apoyo al diagnóstico, capacidad de realizar cirugías ambulatorias e implementación de programas de prevención y control de enfermedades prioritarias.

2.4 Fortalecimiento de los convenios de intercambio con gobiernos regionales, en el marco de la Ley del Aseguramiento Universal en Salud.

Supervisión, Monitoreo y Evaluación (SME)

10.1 La Gerencia Central de Prestaciones de Salud, es la encargada de monitorear, supervisar y evaluar el cumplimiento de los indicadores formulados en los

Acuerdos de Gestión, a través de la Oficina de Planeamiento e Inteligencia Sanitaria y de la Gerencia de Control de Prestaciones de Salud.

- 10.2 La Oficina de Gestión y Desarrollo de la Red Asistencial, es la unidad encargada de supervisar, monitorear y evaluar que los distintos servicios cumplan con el desarrollo de las actividades programadas para garantizar el cumplimiento de los Acuerdos de Gestión.
- 10.3 El Gerente o Director de la Red Asistencial, es el encargado de presidir el Comité Técnico de Evaluación de Acuerdos de Gestión, integrado por representantes del Equipo de Gestión de la Red, que tiene como función principal controlar el cumplimiento de las metas de los indicadores, los mismos que deben evidenciarse con la suscripción de las actas correspondientes.
- 10.4 La Oficina de Gestión y Desarrollo y/o de Planificación Operativa del Red Asistencial, es la encargada de evaluar y remitir el informe técnico trimestralmente a través de la Gerencia y/o Dirección a la Oficina de Planeamiento de la Oficina de Planeamiento e Inteligencia Sanitaria para la evaluación correspondiente, el mismo que debe comprender los logros, limitaciones y acciones correctivas adoptadas por el Red Asistencial.

Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI)

El 15 de Marzo de 1938, el Doctor Edgardo Rebagliati Martins, abogado y pionero de la Seguridad Social en el Perú y Latino América, colocó la primera piedra que dio inicio a la construcción del Hospital Mixto, tiempo después se dio el nombre de Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI), el 8 de diciembre de 1940, el Presidente del Perú, Manuel Prado, acompañado del Doctor Guillermo Almenara Irigoyen, recibieron en el Palacio de Gobierno a las delegaciones asistentes a la inauguración del hospital entre quienes destacó la presencia del Ministro de Salud de Chile, Dr. Salvador Allende, quien habló a nombre de las delegaciones

asistentes. El funcionamiento del hospital produjo gran impacto nacional, a tal punto que unos sesenta mil trabajadores y sus familiares visitaron las instalaciones modernas y nuevas durante el mes de diciembre de 1940.

El 10 de Febrero de 1941 el hospital Almenara abrió sus puertas a la población peruana con el nombre oficial de Hospital Mixto y su primer paciente fue el obrero Mauro Sánchez Zapata. Con el nacimiento de este hospital se dio acceso directo a la salud a la población obrera asegurada que tenía serias dificultades para atenderse en un centro hospitalario de primer nivel. En una vieja crónica, un periodista limeño decía: " el hospital está tan bien implementado que se da la figura paradójica que hasta hace muy pocos años un obrero tenía que mover muchísimas influencias para ser admitido en un centro asistencial de categoría, y en cambio hoy (en 1941), una persona de recursos requiere de una notable influencia para lograr ser atendido en el hospital de los obreros".

En los actuales tiempos, la Red Asistencial Almenara es un órgano desconcentrado de EsSalud, que tiene como Hospital Base al Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, ubicado en la Av, Grau n°800, la Victoria - Lima, responsable de otorgar atención integral de salud a la población asegurada en el ámbito geográfico asignado, mediante la articulación de 22 centros asistenciales, con diferentes niveles de complejidad que lo conforman y en diferentes especialidades.

Asimismo; es responsable de brindar prestaciones de atención ambulatoria y hospitalaria altamente especializada a pacientes asegurados referidos de los Centros Asistenciales de menor nivel resolutivo de la Red y del ámbito nacional, a través de los servicios clínicos quirúrgicos de alta complejidad de su Hospital Base, así como, atención primaria de salud en sus Centros asistenciales de Nivel I de Atención.

1.2 MARCO FILOSÓFICO

La mejora continua requiere de una fuerte disciplina, ya sea en materia de productividad, satisfacción del cliente y tiempos de los ciclos, ya que consideramos

que en la filosofía no basta para el ejecutivo o administrador contar con un sistema de información que le notifique cada cierto tiempo que sucede, sino que debe visitar el lugar de trabajo varias veces por día para evaluar personalmente que ocurre y por qué. Los administradores le dan mayor preponderancia a todo lo relativo a los procesos, a diferencia de la mayoría de los gerentes occidentales que se centran en el informe escrito de los resultados.

En nuestro caso, son varios los factores necesarios para lograr la mejora continua en la Atención al Cliente, una de las más resaltantes es contar con todas las herramientas necesarias (equipos, materiales, métodos, empleados capacitados y motivados) para brindar al cliente la atención que espera. Consideramos que si se quiere mejorar los resultados, se debe mejorar los procesos, lo que permitirá mejorar con ciertas acciones, la satisfacción de sus empleados y de sus clientes, razón de ser de las instituciones¹.

La importancia de conocer la perspectiva de la gestión administrativa y el posicionamiento en el mercado de las actividades académicas y la relación del cliente con respecto a los servicios fue reconocida recientemente en las últimas décadas. La satisfacción del usuario es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad, dado que influye de manera determinante en su comportamiento.

La satisfacción del usuario depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de sus expectativas. El usuario está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

Aristóteles nos habla sobre la amistad, esa condición natural del hombre de vivir en compañía, es decir en sociedad. En la sociedad hay una especie de jerarquía entre personas superior e inferior en dignidad como también entre padres e hijos. Pero

¹ ABELL, D. (2004), **EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA GERENCIA CIENTÍFICA**. Bogotá, Editorial Mac Graw – Hill.

entre todo esto se observa fidelidad, amistad, atención y educación. Cuando cada una de las partes cumple a cabalidad sus obligaciones, la amistad, la educación entre uno de ellos es duradera.

El enfoque filosófico y las relaciones humanas se complementan con los análisis propiciados por grandes filósofos y especialistas con el propósito de encontrar la forma cómo se expresan las relaciones humanas y la educación en la sociedad.

KAORU Ishikawa (1915-1989)², La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de la inspección. Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor. Participó en el movimiento de calidad japonés, siendo sus principales contribuciones el Diagrama de Causa y Efecto, también conocido como Diagrama de Pescado o Diagrama de Ishikawa. La filosofía de Ishikawa se resume en: La calidad empieza y termina con educación. El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes. El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria. Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas. El control de calidad es responsabilidad de toda la organización. No se deben confundir los medios con los objetivos. Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia. La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad.

ARMAND V. Feigenbaum (1922)³, La calidad es una determinación del cliente, o una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos, creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del

²KAORU ISHIKAWA. (1995), ¿QUÉ ES CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD? - EL MODELO JAPONÉS - 1985.

³ FEIGENBAUM Armand V. (2008), CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. Editorial CECSA - México.

departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla, para así construir la calidad desde la etapa inicial es y no cuando ya está todo hecho.

W. EDWARDS Deming. ((1900 - 1993)⁴, La calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente. El doctor W. Edwards Deming enseñó que mediante la adopción de los principios adecuados de gestión, las organizaciones pueden aumentar la calidad y al mismo tiempo reducir los costos (mediante la reducción de residuos, el personal y el desgaste, mientras que el aumento de las demandas de los clientes).

Como calidad es esencialmente equitativo a la satisfacción del cliente, la calidad del producto A es mayor a la calidad del producto B, para un cliente en específico. Es decir, si A satisface las necesidades del cliente en un mayor grado que lo hace B.

Calidad del servicio

Calidad Total es un modelo de gestión cuyo objetivo es mejorar la satisfacción de los usuarios a través de la mejora de los servicios y, por consecuencia, de la organización. Para ello es necesario un sistema de gestión diferente. Se afirma que toda la institución forma parte de la calidad. La calidad deja de estar centrada en los productos y/o servicios e introduce como elemento central la satisfacción del cliente. El cambio es radical porque la clave está en los clientes, que determinan si el producto o servicio tienen o no calidad.

El movimiento que avanza con rapidez en el mundo empresarial se incorpora con fuerza al mundo universitario durante los años noventa. En el mundo de la educación muchos encuentran en la calidad el pretexto perfecto para ejercer el control y la regulación de las instituciones. A partir de este momento los gobiernos imponen

⁴ DEMING William Edwards. (2009), **CALIDAD ES SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**. 4a Edición (PMBOK), EEUU 2009. Página 2 de 22.

cambios estructurales, tanto en las funciones de las instituciones como en el número de instituciones que pueden impartir programas de educación superior.

Se parte del principio de que los estudiantes, los medios o el proceso pueden estar fallando y es necesario controlar el sistema periódicamente. Las instituciones comienzan a reglamentar su funcionamiento para evitar fallos y garantizar resultados, se generaliza la creación de organismos enfocados al control de la calidad, iniciándose así el período de garantía de la calidad y se introducen nuevos elementos al concepto como el diseño de los programas y las especificaciones de los contenidos curriculares.

DÍAS Ginkel y R. (2006)⁵ señalan que la calidad no puede basarse en un modelo universal, y no puede surgir tan solo de la teoría y la abstracción ni según las tendencias actuales hacia la comercialización, que tienen como criterio principal responder a los intereses del mercado. La calidad es el resultado de un conjunto de acciones que responden a unas necesidades sociales determinadas que existen en un momento muy concreto. En una sociedad libre y democrática, no hay una única y correcta definición de calidad, y como que calidad es un concepto relativo, se habría de definir según un amplio espectro de posibilidades.

Filosofía Institucional

- Nuestra primera responsabilidad es para con la sociedad brindando no sólo una mera atención sino un servicio de calidad, buscando la recuperación integral del paciente.
- Incentivar en los trabajadores el sentido de pertenencia hacia su Institución. Humanizar y sensibilizar al personal a través de estrategias educativas institucionales, que se constituyan en Políticas de Gestión en Salud a través de capacitaciones, seminarios y charlas con un cronograma de actividades.

⁵ GINKEL, HANS J. A. van y RODRÍGUEZ DÍAS Marco Antonio. (2006), **RETOS INSTITUCIONALES Y POLÍTICOS DE LA ACREDITACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**. En: GUNI. (2006), Mundi-Prensa. Madrid, España.

- Creemos en la importancia de que la labor del personal debe ser productiva para que los beneficios se reflejen en el desarrollo del hospital contribuyendo a potenciar la calidad en la atención asistencial.
- Ver a los asegurados como nuestros principales clientes y socios ya que son ellos nuestra fuente de trabajo y quienes permiten la atención solidaria de todos los asegurados.
- Cultivar en los trabajadores la idea de que no somos solo un equipo de trabajo sino un grupo humano destinado a la labor de servir y ayudar a nuestros prójimos dolientes.

1.3 MARCO LEGAL

Ley N°26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, del 17 de Mayo de 1997 y modificatorias:

Artículo 2°. El Seguro Social de Salud: El Seguro Social de Salud otorga cobertura a sus asegurados brindándoles prestaciones de prevención, promoción, recuperación y subsidios para el cuidado de su salud y bienestar social, trabajo y enfermedades profesionales.

Está a cargo del Instituto Peruano de Seguridad Social –IPSS (hoy EsSalud) y se complementa con los planes y programas de salud brindados por las Entidades Prestadoras de Salud debidamente acreditadas, financiando las prestaciones mediante los aportes y otros pagos que correspondan con arreglo a ley.

Artículo 3°. Asegurados: Son asegurados del Seguro Social de Salud, los afiliados regulares o potestativos y sus derechohabientes, son afiliados regulares:

- a) Los trabajadores activos que laboran bajo relación de dependencia o en calidad de Socios de cooperativas de trabajadores.

- b) Los pensionistas que perciben pensión de jubilación, incapacidad o de sobrevivencia.
- c) Todas las personas no comprendidas en el párrafo anterior se afilian bajo la modalidad de asegurados potestativos en el IPSS o en la Entidad Prestadora de Salud de su elección. Son derechohabientes el cónyuge o el concubino a que se refiere el Art. 326, del Código Civil, así como los hijos menores de edad o mayores incapacitados en forma total y permanente para el trabajo, siempre que no sean afiliados obligatorios. El Seguro Social de Salud está autorizado para realizar directa o indirectamente, programas de extensión social para la atención de no asegurados de escasos recursos.

Artículo 4°. Entidades Empleadoras: Para efectos de la aplicación de la presente ley, se entiende por Entidades Empleadoras a las empresas e instituciones públicas o privadas que emplean trabajadores bajo relación de dependencia, las que pagan pensiones y las Cooperativas de los trabajadores.

Artículo 9°. Prestaciones: Las prestaciones del Seguro Social de Salud son determinadas en los reglamentos, en función del tipo de afiliación, pudiendo comprender los siguientes conceptos:

- a) Prestaciones de prevención, promoción y atención de la salud.
- b) Prestaciones de bienestar y promoción social. Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.
- c) Prestaciones en dinero correspondientes a subsidios por incapacidad temporal y Maternidad
- d) Prestaciones por sepelio.

Las prestaciones son brindadas mediante los servicios del IPSS o de otras entidades. Los reglamentos establecen los requisitos, condiciones y procedimientos pertinentes.

Las prestaciones del Seguro Social de Salud en ningún caso podrán tener una cobertura inferior al Plan Mínimo de Atención que se establece en los reglamentos.

Artículo 10°. Derecho de Cobertura: Los afiliados y sus derechohabientes tienen el derecho a las prestaciones del Seguro Social de Salud siempre que aquellos cuenten con tres meses de aportación consecutivos o con cuatro no consecutivos dentro de los seis meses calendarios anteriores al mes en que se inició la causal. En caso de accidente basta que exista afiliación.

Tratándose de afiliados regulares, se considera períodos de aportación aquellos que determinan la obligación de la Entidad Empleadora de declarar y pagar los aportes. Cuando la Entidad Empleadora incumpla con la obligación de pago del aporte y ocurra un siniestro, el IPSS o la Entidad Prestadora de Salud que corresponda deberá cubrirlo pero tendrá derecho a exigir a aquella el reembolso del costo de las prestaciones brindadas. En el caso de los afiliados potestativos, los períodos de aportación son los que corresponden a aportes efectivamente cancelados. La cobertura no puede ser rehabilitada con aportes efectuados con posterioridad a la ocurrencia de la contingencia.

Las Entidades Empleadoras están obligadas a cumplir las normas de salud ocupacional que se establezcan con arreglo a Ley. Cuando ocurra un siniestro por incumplimiento comprobado de las normas antes señaladas, el IPSS o la Entidad Prestadora de Salud que lo cubra, tendrá derecho a exigir de la entidad empleadora el reembolso del costo de las prestaciones brindadas.

Ley N°27056, Ley de Creación del Seguro Social en Salud – ESSALUD

Aprobada el 29 de enero de 1999 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N°002-99-TR del 26 de Abril de 1999, y modificada por Decreto Supremo N° 002-2004-TR, del 06 Febrero del 2004:

Artículo 1. Creación, definición y fines

- Numeral 1.1 Créase sobre la base del Instituto Peruano de Seguridad Social, el Seguro Social de Salud (ESSALUD) como organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social, con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera presupuestal y contable.
- Numeral 1.2 Tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de Riesgos humanos.

Ley N° 27785, “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, y de Contraloría General de la Republica” vigente a partir del 23.Jul.2002:

Artículo 6° establece: “Que el Control Gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes, disponiendo, asimismo, que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral permanente”.

Artículo 7° señala que el control interno comprende las acciones de cautela propia, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

Ley N°, 28716 “Ley del Control Interno de las Entidades del Estado” del 17.Abr.2006:

Artículo 6° indica las obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del Control Interno.

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de Control Interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación, del control interno, a fin de propender el mantenimiento y mejora continua del Control Interno. Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda organización.
- c) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidos entre otros aspectos a:
 - i. Competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.
 - ii. La protección y conservación de los bienes y recursos institucionales.
 - iii. La ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.
 - iv. El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como su conciliación.
- d) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- e) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
- f) Emitir normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesario para su eficaz funcionamiento.

Decreto Legislativo N°1017-EF-2008, que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°184-2008-EF.

Establecen los procedimientos para realizar procesos de selección para la adquisición de bienes y servicios, con recursos del Estado, mediante procesos de selección clásicos y electrónicos como: Adjudicación Directa Selectiva (ADS), Adjudicación Directa Pública (ADP), Concurso Público (CP), Licitación Pública (LP), Adjudicación de Menor Cuantía (AMC), Subasta Inversa, entre otros. Los montos topes de adquisición para cada proceso de selección son establecidos en la Ley Anual de Presupuesto para cada Ejercicio Fiscal, para el año 2014 fueron establecidos por el Art.13° de la Ley N°30114, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año 2014.

Artículo N° 15. Mecanismos de Contratación: Los procesos de selección son: licitación pública, concurso público, adjudicación directa y adjudicación de menor cuantía, los cuales se podrán realizar de manera corporativa o sujeto a las modalidades de selección de Subasta Inversa o Convenio Marco, de acuerdo a lo que defina el Reglamento. En el Reglamento se determinará las características, requisitos, procedimientos, metodologías, modalidades, plazos, excepciones y sistemas aplicables a cada proceso de selección.

Artículo N°16. Licitación Pública y Concurso Público: La licitación pública se convoca para la contratación de bienes, suministros y obras. El concurso público se convoca para la contratación de servicios de toda naturaleza. En ambos casos, se aplican los márgenes que establece la Ley de Presupuesto del Sector Público.

Artículo N°22. Concordante con el artículo N° 129° del Reglamento de Contrataciones del Estado, establece los criterios para la situación de desabastecimiento, se refiere "a aquella situación inminente, extraordinaria e imprevisible..."

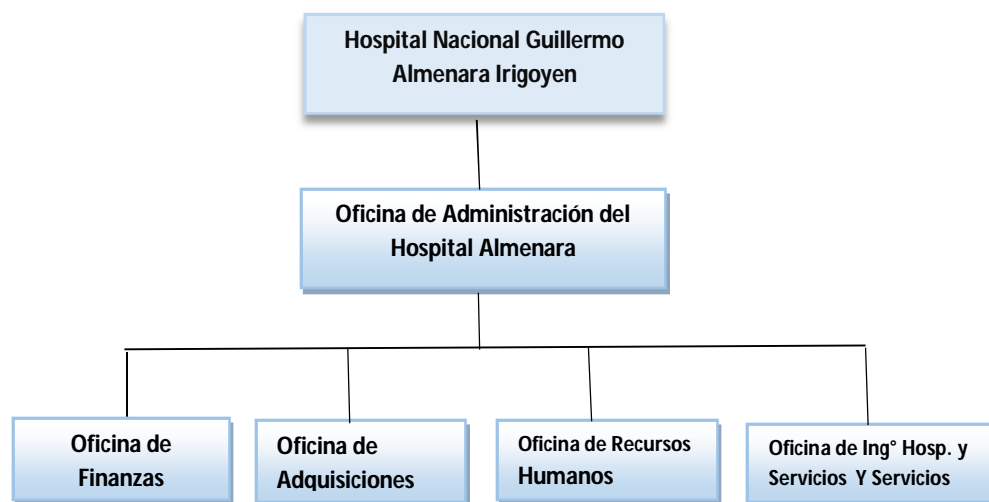
Resolución de Presidencia Ejecutiva N°545-PE-ESSALUD-2011, del 22 de Julio 2011, se aprobó la Estructura Orgánica de la Red Asistencial Almenara, la Micro

Estructura del Hospital Nacional “Guillermo Almenara Irigoyen” y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

La Red Asistencial Almenara es un Órgano Desconcentrado de EsSalud que tiene como Hospital Base al Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI); es responsable de otorgar atención integral a la población asegurada en el ámbito geográfico asignado, mediante la articulación de los Centros Asistenciales con diferente nivel de complejidad que la conforman. Asimismo, de brindar prestaciones de atención ambulatoria y hospitalaria altamente especializada a pacientes asegurados referidos de los Centros Asistenciales de menor nivel resolutivo de la Red y del ámbito nacional a través de los servicios clínicos y quirúrgicos de alta complejidad de su Hospital Base, así como Atención Primaria de Salud en sus Centros Asistenciales del I Nivel de Atención.

Tiene por finalidad, de proteger a los asegurados y derechohabientes, a través de las acciones de promoción, prevención, protección y recuperación de la salud, en cumplimiento de las normas, objetivos y políticas institucionales. Para el cumplimiento de sus funciones, la Oficina de Administración del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen Almenara (HNGAI), cuenta con la siguiente estructura orgánica:

Organigrama del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI)



Según el Reglamento De Organización Y Funciones (ROF), el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, tiene las siguientes funciones:

Oficina de Administración, artículo 34°

- b) Autorizar, presentar y controlar el Presupuesto, Plan Anual de Contrataciones, Plan Anual de Mantenimiento de Infraestructura, Plan Anual de Mantenimiento de Equipos biomédicos y Electromecánicos e instalaciones y el Plan Anual de Servicios y Administración Patrimonial y evaluar su ejecución.
- e) Dirigir las actividades relacionadas con la programación de bienes y servicios estratégicos, no estratégicos y obras, así como la adquisición de contrataciones de bienes, servicios y obras de compra local, evaluar los resultados alcanzados y disponer las acciones correctivas que se requieran.
- f) Dirigir las actividades de mantenimiento de los equipos biomédicos, electrotécnicos, instalaciones e infraestructura, administración del patrimonio y servicios generales, evaluar los resultados alcanzados y disponer las acciones correctivas que se requieran.

Oficina de Finanzas, artículo 30°

- e) Coordinar con la Oficina de Adquisiciones y la Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios la ejecución de los inventarios físicos de activos fijos, existencias en almacenes y otros activos.

Oficina de Adquisiciones, artículo 34°

- b) Organizar, conducir y controlar el sistema de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios relacionados a los procesos de compra local.

- c) Proponer el Plan Anual de Contrataciones de Bienes y Servicios verificando la priorización de las áreas críticas asistenciales.

Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios, artículo 39°

- b) Organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades referidas a la administración del patrimonio, servicios generales, mantenimiento de los equipos biomédicos, electromecánicos, instalaciones e infraestructura, evaluar los resultados alcanzados y adoptar las acciones correctivas que se requieran.
- c) Dirigir y controlar la formulación y ejecución del Plan Anual de Mantenimiento de Infraestructura, Plan Anual de Mantenimiento de Equipos Biomédicos y Electromecánicos e instalaciones y Plan Anual de Servicios Generales y de Administración Patrimonial, ya sea por servicios propios o contratados, verificando que se priorice las áreas críticas asistenciales.
- f) Dirigir y controlar el oportuno mantenimiento del equipo médico y electromecánico e instalaciones electromecánicas y adoptar las acciones correctivas que se requieran.

Ley N°29629, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2011, Quinta Disposición Final, incorpora a EsSalud bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), quedando sujeta a las normas de gestión, directivas y procedimientos emitidos por éste organismo.

Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, del 30 de Octubre del.2006, que aprueba las Normas de Control Interno.

Numeral 3, Concepto.- Las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de

sistemas de información y de valores éticos, entre otras, se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

Las Normas de Control Interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control. Estas se describen en el capítulo Marco Conceptual de la estructura de control interno que forma parte de este documento.

Numeral 4, Objetivos.- Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades

Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, del 30.Nov.2008 "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", como documento orientador para la gestión pública y el control gubernamental, sin perjuicio

de la legislación que emitan los distintos niveles de gobierno, así como las normas que dicten los órganos rectores de los sistemas administrativos.

Resolución de Contraloría N° 094-2012-CG Contralor General Modifica la Directiva N° 002-2009-CG/CA, del 20 agosto 2009 "Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República - CGR y los Órganos de Control Institucional - OCI" del 19/04/2012. Tiene por finalidad regular e impulsar la labor del Control Preventivo para contribuir con el correcto, transparente y probo ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado, y por tanto con una adecuada gestión de las Entidades sin interferir en su labor.

Tiene como objetivo: Establecer procedimientos orientados a ejercer el Control Preventivo por parte de la Contraloría General de la Republica (CGR) y de los Órganos de Control Institucional (OCI), en el marco de lo previsto en la Ley N°27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de República , modificatoria y normas conexas.

Resolución de contraloría N° 072-98-CG que aprueba las "Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público", señala al control interno como es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- promover la efectividad, eficacia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública.
- proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales y elaborar información financiera valida y confiable, presentada con oportunidad.

Normas de Control Gubernamental (NCG), Aprobadas por Resolución de Contraloría General de la República N° 273-2014-CG, del 12.May.2014, como

documento normativo, Las Normas Generales de Control Gubernamental son las disposiciones de obligatorio cumplimiento, desarrolladas a partir de la Ley N° 27785, que regula el ejercicio del control gubernamental; brindando dirección y cobertura para su realización. Tiene por objeto regular el desempeño profesional del sistema y el desarrollo técnico de los procesos y productos de control. Las NCG, has sido desarrolladas con base a la normativa y buenas prácticas internacionales sobre el ejercicio del control gubernamental y la auditoria; entre las cuales destacan las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI, emitidas por las Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoria (INTOSAI) y las Normas Internacionales de Auditoria – NIA emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

NICSP 21—Deterioro del Valor de Activos no Generadores de Efectivo 22, Depreciación.- Depreciación y amortización son la distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil. En el caso de un activo intangible, generalmente se utiliza “amortización” en lugar del término “depreciación”. Ambos términos tienen el mismo significado.

26. Deterioro del Valor.- Esta Norma define un “deterioro de valor” como una pérdida en los beneficios económicos futuros o potencial de servicio de un activo, adicional y por encima al reconocimiento sistemático de la pérdida de beneficios económicos o potencial de servicio futuros a través de la depreciación (amortización).

Por lo tanto, el deterioro del valor refleja una disminución en la utilidad de un activo para la entidad que lo controla. Por ejemplo, una entidad puede poseer un almacén diseñado específicamente para propósitos militares que actualmente ya no utiliza. Además, dada la naturaleza tan específica de la instalación y su ubicación, es poco probable que pueda ser arrendada o vendida y, por lo tanto, la entidad es incapaz de generar flujos de efectivo por el arrendamiento o disposición del activo. Se considera que el activo ha visto deteriorado su valor puesto que no es capaz de proporcionar a

la entidad ningún potencial de servicio es de poca, o nula, utilidad para la entidad la contribución al logro de sus objetivos.

Una entidad evaluará, en cada fecha de presentación, si existe algún indicio de deterioro del valor de sus activos. Si se detectase algún indicio, la entidad estimará el importe de servicio recuperable del activo.

26. A. Con independencia de la existencia de cualquier indicio de deterioro del valor, una entidad también comprobará anualmente si un activo intangible con una vida útil indefinida o si un activo intangible que no está todavía disponible para el uso ha experimentado deterioro del valor comparando su importe en libros con su importe de servicio recuperable.

Esta comprobación del deterioro del valor puede efectuarse en cualquier momento dentro del periodo en que se informa, siempre que se efectúe en la misma fecha cada año. La comprobación del deterioro del valor de los activos intangibles diferentes puede realizarse en distintas fechas. No obstante, si este activo intangible se hubiese reconocido inicialmente durante el periodo corriente sobre el que se informa, se comprobará el deterioro de este activo intangible antes de que finalice el periodo corriente sobre el que se informa.

Instructivo N°2 “Criterio de Valuación de los Bienes del Activo Fijo, Método y Porcentajes de Depreciación...” de la Contaduría Pública de la Nación (aprobado por Resolución n°184-2005-EF/93.01, del 23.06.2005), establecen los procedimientos para depreciar desde la fecha de adquisición y/o puesta en funcionamiento.

Directiva N°04-GG-ESSALUD-2007 “Normas para la Adquisición de Equipamiento por Reposición”, aprobada mediante Resolución de Gerencia General n° 453-GG-ESSALUD-2007, del 13.Mar.2007, VI Conceptos de Referencia, describe los procedimientos para la formulación y ejecución del Plan Anual de Reposición, cuya obsolescencia restringe los servicios y la vida útil de un equipo, periodo limitado en el tiempo, expresado en años.

La Subgerencia de Evaluación Tecnológica de Gerencia de Planeamiento y Evaluación de Inversiones de la Gerencia de Infraestructura de EsSalud, ha emitido el **Catálogo N° 8 “Vida Útil de Equipamiento Biomédico”** (contenido en el catálogo tomo II de “Diagnostico y Evaluación de Tecnologías del Equipamiento Hospitalario en EsSalud), estableciendo el periodo de vida útil de los equipos biomédicos: equipos de vigencia corta (05 años), equipos de vigencia media (07 años), equipos de vigencia normal (10 años) y equipos de vigencia larga (15 años), como se puede apreciar en ningún caso señala la vigencia de vida útil de 20 ó 30 años de antigüedad.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Control Interno

El control interno es de suma importancia para la estructura administrativa y contable de una organización, su evaluación asegura que tanto son confiables los estados financieros, frente a los fraudes, actuando con eficiencia y eficacia operativa. Una vez establecidos y puestos en funcionamiento los distintos controles internos en una organización, definirán las fases de análisis, estudio y evaluación del sistema de control interno.

Es pues dentro de una organización del proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeamiento, Organización, Dirección, Control. El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficientes. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. aporta respecto a los objetivos del sistema de control como necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa, los cuales convergen principalmente en la contabilidad como instrumento para la toma de decisiones. Por lo que el objetivo

primordial de un sistema de control interno es el alcance de la fiabilidad de la información.

Entonces se puede identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial:

a) Autorización de las transacciones: Toda transacción debe contar con unos sistemas apropiados de autorización conforme a las instrucciones y criterios establecidos por la dirección de la empresa. La definición de autoridad irá ligada a una adecuada comunicación de responsabilidades. Este nivel de autoridad dependerá normalmente de la naturaleza de la transacción y de su importancia en base al volumen de operaciones de la entidad.

b) Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones: Deben de existir algunos procedimientos que aseguren que las transacciones están codificadas en las cuentas contables definidas y en los periodos correctos de manera que facilite la confección de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y los criterios definidos por la entidad. Para ello, las políticas de registro, clasificación e imputación de periodos estarán claramente definidas y con una asignación apropiada de responsabilidades.

Todas la transacciones deben estar soportadas mediante documentación y reflejadas en sus correspondientes registros, los cuales sirvan de herramienta para asegurar en definitiva, la consecución de los objetivos establecidos.

c) Verificación de los sistemas.- Este objetivo ésta enfocado a la verificación periódica del correcto reflejo de las transacciones reales a la información generada por el sistema de procesamiento establecido, de forma que puedan detectarse posibles errores surgidos.

De ahí que, se deben adoptar técnicas de evolución de los resultados, una vez procesadas las transacciones, las cuales se obtienen a partir de los controles definidos. Estas técnicas suelen centrarse en revisiones periódicas realizadas por personas independientes a las que realizan normalmente el procesamiento de dichas transacciones.

- d) Obtención de una información exacta y fiable.** Todos los registros creados bajo los objetivos anteriormente descritos deben de generar un flujo de salida de información en cual se resumirá de una manera exacta y correcta mediante la presentación de unos informes financieros.

Estos informes reflejarán la situación y posición financiera de la entidad, así como sus variaciones, datos presupuestarios y demás estudios especiales en momentos determinados del tiempo, los cuales servirán de base, una vez analizados e interpretados para la toma de decisiones por parte de los órganos directivos de la entidad.

- e) Adecuada segregación de funciones.-** El ciclo completo de una transacción debe procesarse por personas diferentes con el fin de evitar errores y restringir las posibilidades de fraudes.

Es decir, la transacción se desarrollará asignando diferentes competencias, lo que dará lugar a una división de funciones hasta el registro final de dicha transacción. Así por ejemplo, se establecerán divisiones entre las responsabilidades operativas y las de registro, la custodia de activos y funciones contables, autorización de operaciones y custodia de activos relacionadas con dichas operaciones y entre las funciones del ciclo contable hasta su registro.

- f) Salvaguarda y custodia física de activos y registro.** Los controles diseñados para la consecución de este objetivo deberán ir enfocadas a conseguir que se determine un adecuado acceso restringido sobre los activos propiedad de la entidad por parte de las personas autorizadas para ello.

Se considerarán activos todos los bienes físicos ya sean mobiliarios, activos financieros, stock, tesorería, los cuales serán custodiados junto con todos los documentos y registros generados en el sistema ya sean informáticos o no. La dirección de la empresa, será la que asigne las autorizaciones y diseñe las medidas de control oportunas para su cumplimiento.

g) Operating. De acuerdo con las políticas establecidas por la entidad. Todos los procesos implicados en el registro de las transacciones se efectuarán de acuerdo a unas políticas y criterios establecidos y aprobados por los órganos directivos de la entidad que quedarán reflejados por escrito en unos manuales de procedimientos especificados por áreas y ciclos administrativos y contables acordes con la actividad de la empresa. En dichos manuales se establecerán políticas, criterios, metodologías, comprobaciones, etc., las cuales deberán llevarse a cabo por el personal asignado e implicado en cada una de las áreas o ciclos.

A la vez, el diseño de estas políticas están sujetas a actualizaciones constantes y a planes de verificación y comprobación periódicas de los controles y procesos definidos normalmente llevados a cabo por personas independientes.

h) Importancia de la integridad de la metodología operativa de toda la organización de una entidad. Todo hecho económico debe ser aceptado y procesado con exactitud con una metodología eficiente, rápida y en el periodo que le corresponda de acuerdo con las políticas dictadas por la Dirección. Cuando los hechos afectan a varios sistemas, las transacciones surgidas en cada ciclo deben de reflejarse en el mismo periodo económico. La finalidad del circuito operativo es siempre la obtención de una información fiable y a tiempo para la toma de decisiones.⁶

Por su parte, **ALVAREZ ILLANES**, Juan Francisco (2007), señala que el control gubernamental “consiste en la supervisión, vigilancia y verificación permanente (concurrente y posterior) de los actos y resultados de la gestión pública en atención al

⁶ AGUIRRE ORMACHEA, Juan M. (2009), Cit., pp.208.

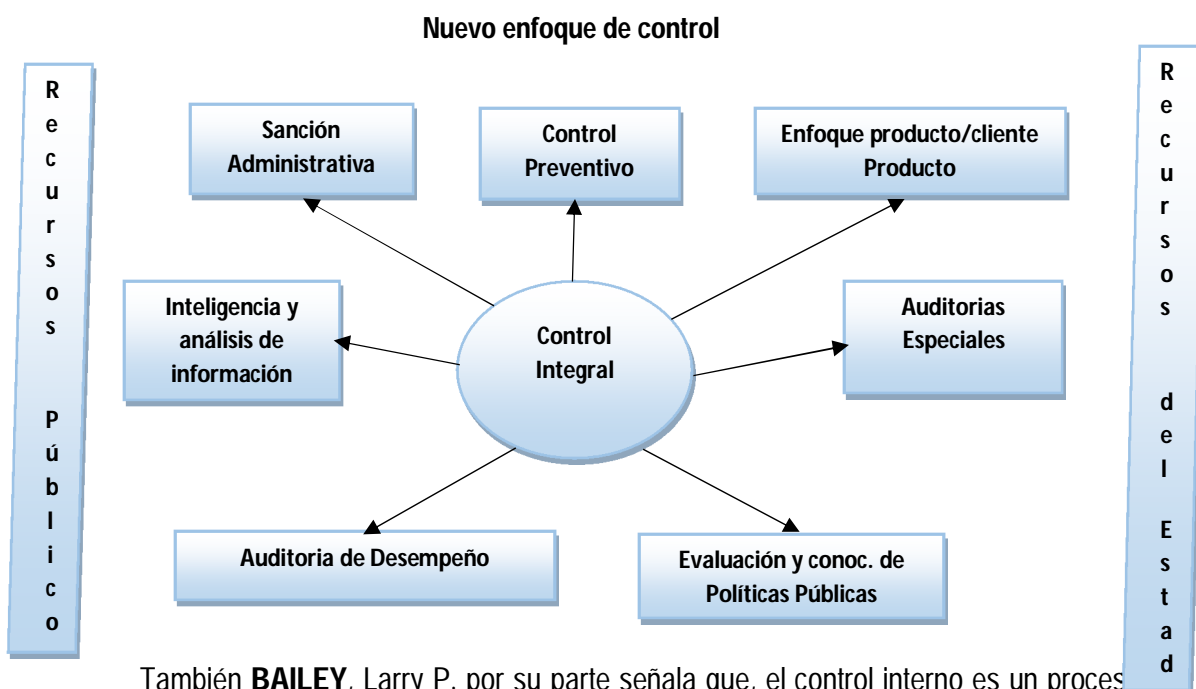
grado de eficacia (grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista), eficiencia (relación entre magnitudes o variables existentes, por ejemplo bienes o servicios públicos producidos y entregados y los recursos utilizados para éste fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido), transparencia y económica en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de mejorar la gestión gubernamental a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. ⁷

ALZA BARCO, Carlos (2012), comenta que existen varias definiciones de Control Interno, destacando entre estas, aquella que entiende al control como el proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñan a las actividades proyectadas, es decir, es un proceso que permite que las cosas sucedan tal como se han planificado. Otro concepto es que el control permite evaluar resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que se desean conseguir e igualmente, desde un enfoque sistémico, el control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de los cuales se mide y se corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas.

En consecuencia, el control no solo es la acción de comprobar, inspeccionar, fiscalizar, intervenir o supervisar, sino que tiene a su vez como finalidad ayudar o contribuir al cumplimiento de las metas u objetivos de las organizaciones. Si vemos un caso concreto, cuando un gestor de la administración ejecuta una actividad para cumplir un objetivo determinado, es indispensable establecer mecanismos de control en el proceso de ejecución de dicha actividad exista un ente que, en una suerte de fedatario, determine el grado de cumplimiento del objetivo buscado y dé cuenta de la razonabilidad en el uso de los recursos.

⁷ ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco. (2007), **AUDITORIA GUBERNAMENAL INTEGRAL, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS**, p.66.

Nuevo enfoque de control.- La Contraloría General de la República (CGR), tiene como tarea ejercer el control gubernamental, labor que debe estar orientada, entre otros aspectos, a la búsqueda de que los recursos públicos generen servicios públicos que beneficien a la ciudadanía en su conjunto. Para lograr este propósito se han establecido políticas orientadas a que el control gubernamental se realice bajo un enfoque integral que contribuya a una mejor gestión pública y, por ende, a que las entidades públicas produzcan mejores servicios públicos.⁸



También **BAILEY**, Larry P. por su parte señala que, el control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia, u otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- a) Confiabilidad en la presentación de información financiera,
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones, y
- c) cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

⁸ ALZA BARCO, Carlos. (2012), **GESTION PÚBLICA: BALANCES Y PERSPECTIVAS**. P.91-92

Es así que, una vez establecido los objetivos, la gerencia debe también establecer el proceso que estimule su cumplimiento y logro por parte de los empleados. Por consiguiente, los cinco componentes siguientes son críticos para el éxito del procedimiento del control interno, como lo veremos a continuación:

El Ambiente de Control, el cual establece los procedimientos a seguir a seguirse dentro de la entidad lo cual influye en la conciencia de control que tienen los empleados en una empresa. Como es el elemento que establece la disciplina y la estructura, el ambiente de control sirve como cimiento para los demás componentes del control interno.

La Evaluación de Riesgos, es un proceso que debe conducir a la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para con sus objetivos. Una vez hecho esto, la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos.

Las Actividades de Control Gerencial, son las políticas y procedimientos que ayudada asegurar el cumplimiento de las direcciones de la gerencia.

La Información y Comunicación, son los elementos claves que ayudan a la gerencia a cumplir con sus responsabilidades. Asimismo, la gerencia o la administración deben establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones.

La Vigilancia, es el proceso empleado por la entidad para evaluar la calidad del desempeño en materia de control interno al correr del tiempo.⁹

Desde luego, **BRAVO CERVANTES**, Miguel H. indica que “el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para: La protección de sus activos (función de protección), obtención de información financiera correcta y segura (función informativa y la promoción de la eficiencia de la operación (función de la

⁹ BAILEY, Larry P. (1999). **GUIA DE AUDITORIA**. Pp.707-708

eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección de la empresa".¹⁰

El plan de toda organización, métodos y procedimientos en forma coordinada se adoptan en un negocio, para proteger activos, información financiera correcta y segura, acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección.

Es así que, los especialistas **CASHIN, J.A., NEUWIRTH, P.D. y LEVY, J.F.** definen que "El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección".¹¹

Es así que, se pueden lograr implementarlo y adecuarlo los controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes. Dentro de este orden de ideas **CATÁGORA F.**, señala que el control interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable"¹²

Por ello podemos afirmar que, un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudicarían los resultados de sus actividades.

CASTRO DÍAZ, Esteban (año 2005) en su obra "La Auditoría Integral como Control de la Gestión de las Empresas Públicas y Privadas" (Capítulo I, p.13), indica: La creación de controles eficaces, como uno de los medios para el desarrollo y medición

¹⁰ (12. BRAVO CERVANTES, Miguel H. (1998), **AUDITORIA INTEGRAL**, p.179

¹¹ CASHIN, J.A., NEUWIRTH, P.D. y LEVY, J.F. (1998), **MANUAL DE AUDITORIA** 1.p.278.

¹² CATÁGORA, F. (1999), **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**, p.238

de la eficiencia de los controles organizacionales formales en la comparación de sus costos y beneficios, permite responder a la siguiente pregunta:

- a) ¿Cuál es la conducta deseable sobre la cual se deben desarrollar los controles organizacionales?
- b) **Integridad.**- Un control o sistema de control integro comprende todas la conductas y metas deseadas. Para que eso funcione es necesario equilibrar los controles cuantitativos con más desarrollos cualitativos.
- c) **Oportunidad.**- Un control o sistema de control oportuno ofrece información en el momento en que más se necesite. Los sistemas de información basados en computadoras han diseñado un papel de gran importancia en el incremento del flujo oportuno de la información.
- d) **Aceptabilidad.**- Un control o sistema de control aceptable se reconoce como necesario y apropiado, si se ignora un sistema de control, los gerente deben descubrir el porqué. Los controles deben desecharse o ser modificados respaldándose en los resultados perseguidos con incentivos y penalidades.¹³

También, **COOK, John W. y WINKLE, Gary M:** Aportan que el "Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: 1) Para proteger los activos, 2) Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, 3) Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de las compañías y 4) Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas".¹⁴

También cabe señalar que el control interno, no solo toma en consideración puntos contables y financieros, sino que va más allá abarcando el área de administración y

¹³ CASTRO DIAZ, Esteban. (2005), **LA AUDITORIA INTEGRAL COMO CONTROL DE LA GESTION DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**, p.13

¹⁴ COOK, John W. y WINKLE, Gary M. (1987). **AUDITORIA**, p.207.

las políticas de las empresas que por su importancia delimita el desempeño de los trabajadores en las diferentes áreas de la organización.

Como se puede apreciar los autores antes indicados tienen posiciones coincidentes, según el cual el control interno abarca todas las áreas de la organización dando seguridad necesaria ya sea los activos o información financiera y contable que en un futuro servirá a la gerencia para la toma de decisiones. Asimismo, a dichos especialistas no se les encuentra diferencias en sus puntos de vista con respecto al control interno.

También hay una función de control que surge como un requisito obligado para evaluar el resultado de las decisiones delegadas o de las actividades que se desarrollan en la organización de una empresa, al respecto este planteamiento de la administración especifica las funciones básicas en toda empresa que se desarrolla en una sola actividad económica.

Una manera sumamente útil de dividir el proceso de la administración es separándolo en funciones de: Organización, Planeación, Dirección, Evaluación y Control.

Estas cuatro funciones están integradas en una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y todas ellas, exigen la toma de decisiones para ser operativas, pero esta no es una tarea fácil, porque muchas veces estas tareas se entremezclan y no es fácil distinguir los límites de la una o de la otra, no se puede determinar fácilmente los objetivos de la empresa, es a través de una dirección del administrador o gerente quienes lo establecen.

El control interno, viene a ser el resultado de la comparación de lo real con lo planificado, descubriendo desviaciones a los estándares y reorientando la acción para lograr los objetivos predeterminados, que no son otros que los que planifico la empresa.

Asimismo, cabe resaltar que el control interno es un elemento importante de la gestión, y tiene que practicarse en todos los niveles, no solo en el área de control, el

control lo practican todas las áreas de la organización, por ello es importante la información o comunicación a todos los integrantes de la empresa, de las políticas, procedimientos y mecanismos de control, con la finalidad de que se ejecuten.

Existen dos tipos de controles: los informales que se caracterizan por su espontaneidad, naturales o esporádicos; en cambio los formales se caracterizan por ser sistémicos, organizados y periódicos.

También, las acciones derivadas del control son: Los objetivos y planes, la organización establecida para alcanzar los objetivos y planes y la ejecución de los planes.

Por otro lado, **CASTAÑEDA SANTOS**, Victoriano (2001), señala que el control interno "es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para brindar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: Promover la efectividad, eficiencia y economía en las organizaciones y, la calidad en los servicios que se debe brindar cada entidad pública; proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, elaborar información financiera valida y confiable, presentada con oportunidad".¹⁵

En tanto, el Sistema de Control Interno de la entidad, consiste en el plan de organización y todas las medidas y métodos coordinados dentro de una entidad con fines de proteger los activos, evitar desembolsos no autorizados, evitar el uso impropio de recursos y evitar de inobservancia en obligaciones impropias, asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos financieros y administrativos, evaluar la eficiencia administrativa y medir la observancia a la política por la administración.

De este modo, esta definición es posiblemente la más amplia de la que a veces se da a este término, ella reconoce que un sistema de control interno se extiende más allá

¹⁵ CASTAÑEDA SANTOS, Victoriano. (2001), **MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL TUO Y REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DEL ESTADO**, p.323).

de los aspectos que se relacionan directamente con las funciones de los Departamentos de Contabilidad y Finanzas.

CLAROS Roberto y **LEÓN** Oscar (2012), nos alcanzan la siguiente definición de control interno: "el informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes: i) eficacia y eficiencia de las operaciones, ii) confiabilidad de la información financiera, y iii) cumplimiento con leyes y regulaciones." ¹⁶

Por otro lado, nos indican que, el Control Interno Gubernamental: "consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado; así como, del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas, para tal efecto, el control gubernamental se ejerce mediante sistemas de control, de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno. Además se conceptúa al Sistema de Control Interno como el conjunto de acciones con las que cuentan las instituciones públicas para lograr sus propósitos y puedan ofrecer un mejor servicio a la comunidad".

DE LA CRUZ CASTRO, Hugo indica que el control interno "representa todas las medidas que una empresa utiliza para protegerse contra errores, despilfarros. Para asegurar la confiabilidad de los datos de contabilidad y para promover el cumplimiento de las políticas de la empresa." ¹⁷

¹⁶ CLAROS Roberto y LEÓN Oscar. (2012), **EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN**. p.621.

¹⁷ DE LA CRUZ CASTRO, Hugo. (2000), **GLOSARIO EMPRESARIAL**.p.57.

Es así que, dichas medidas son protecciones que toman una organización, así como la parte contable y por consiguiente el fiel cumplimiento de las políticas adoptadas por la misma.

FERNANDEZ MAESTRE, Adolfo lo define como: "El control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.)".¹⁸ Además, es importante destacar que esta definición de control interno, no solo abarca el entorno financiero y contable, sino también, los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

GIRALDO JARA, Demetrio (2005), define el concepto de control interno como "es el análisis de los sistemas de control de las entidades sujetas a la vigilancia, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos." ¹⁹.

También **GONZALES MACHADO**, Francisco asevera que el control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el termino administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento.²⁰

Según, **LAZO VITORIA**, Ximena (2008), señala que el estudio y evaluación del Control Interno es uno de los puntos más importantes que se debe considerar en el proceso de gestión pública, ya que depende de su funcionamiento y aplicación que

¹⁸ FERNANDEZ MAESTRE, Adolfo. (2005), **AUDITORIA Y CONTROL INTERNO**.p.189.

¹⁹ GIRALDO JARA, Demetrio. (2005). **DICCIONARIO PARA CONTADORES** P.464.

²⁰ GONZALES MACHADO, Francisco. (1994), **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**.p.58.

se medirá la buena gestión, la probabilidad y transparencia en el desempeño funcional y permitirá conocer, si la entidad garantiza el desempeño óptimo de su gestión, organización y manejo de sus recursos; así como, de disponer inmediatamente las acciones correctivas ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.²¹

Es importante destacar porque es un sistema creado para combatir el despilfarro, la negligencia, la pasividad, el mal uso de los recursos públicos, es decir la corrupción institucionalizada.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y gerencia, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección o monitoreo, verificación de acciones y procedimientos y evaluación de resultados, así como de la elaboración de documentos e instrumentos de gestión, formulación de sistemas de información gerencial, capacitación de personal, etc.

Asimismo, el control interno es un proceso continuo realizado e implementado por la dirección y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las acciones adoptadas por la gerencia para dirigir o llevar a cabo las operaciones, procesos, programas, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y debilidades para mejorar las operaciones. Por lo tanto, es un mecanismo desarrollado para el apoyo gerencial orientado hacia una buena gestión.

Asimismo, la ley señala que las entidades públicas implantarán obligatoriamente sistemas de control interno para ofrecer protección y certeza a los procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales vinculados a sus competencias y atribuciones, orientando su formulación y ejecución al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por consiguiente, **MANTILLA BLANCO**, Samuel Alberto, menciona que el control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre

²¹ LAZO VICTORIA, Ximena. (2008), **EL CONTROL INTERNO DEL GASTO PÚBLICO ESTATAL**.p.96.

personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, sino es definido claramente, se escriben las leyes, regulaciones o reglas.

No hay duda que el informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros. Por lo que se define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar un estándar mediante el cual las actividades de negocios y otras grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no, puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

Desde luego, el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el concejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera definición, se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y salvaguarda de los recursos. La segunda, se relaciona con la preparación de los Estados Financieros confiables, incluyendo Estados Financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas informadas públicamente y la tercera se refiere al cumplimiento de leyes y normatividad interna y externa a la que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen la seguridad razonable sobre qué:

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los Estados Financieros publicados se están preparando confiablemente.
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.²²

Para **PABLO GALLO**, Germán, el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas

Por consiguiente, para completar la definición se considera lo siguiente: El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

²² MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. (2009), **CONTROL INTERNO. ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA**, pp.3-5.

En tanto, el control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de cualquier entidad, sea esta privada o pública, para influir en el cumplimiento de los objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad, igualmente, los componentes del control interno y el auditor interno son responsables de:

- Evaluar y determinar la eficiencia – eficacia en todos los ciclos operativos de la organización.
- Verificar la implantación de controles sobre los procesos.
- Establecer el nivel de confiabilidad-oportunidad de la información.

De ahí que el objetivo de esta intervención permitirá a la autoridad contar con un sistema para administrar los riesgos, generar las responsabilidades de los funcionarios, medir el cumplimiento de las metas y objetivos a través de indicadores de gestión, estableciendo los mecanismos necesarios para reducir el riesgo de fraude sobre la base del autocontrol.²³

Por ello, el control interno es un plan, un proceso que persigue determinados fines. Esto nos induce a concluir que el control interno, por más que esté materializado en leyes, manuales y reglamentos y difundido a través de la máxima autoridad, se lo puede concebir como una cualidad intrínseca de las personas aplicada a las actividades y los procesos.

Por tanto, el control sólo corresponde aplicarse sobre los recursos y bienes del Estado, así como sobre la actuación de los funcionarios públicos. Tales elementos son inversiones para su canalización dentro del sistema financiero en general.

²³ PABLO GALLO, Germán.(2003), **EL CONTROL INTERNO EN LA GESTION GUBERNAMENTAL**, pp.5-6.

Es necesario señalar como define el control **PÉREZ CARBALLO – VEGA**, Juan F., según el investigador, el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados. ²⁴

Es así que, una primera exigencia de esta función es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuales con los objetivos de la empresa resulta siempre de difícil respuesta. Ello es así porque la empresa, por si misma no decide, y en consecuencia, no puede formular objetivos propios. Son sus gerentes, la denominación dirección, quienes lo establecen. Si bien es cierto que toda empresa precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir tales como los de rentabilidad, crecimiento y solvencia. Son este tipo de parámetros a los que se denomina objetivos, pero sin que se pueda olvidar que se hallan influidos y matizados por las prioridades de los elementos rectores de la empresa, que a su vez se ven condicionados por intereses de otros colectivos.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2010), nos dice que “el control es una función independiente y bien definida. Incluye todas las actividades que el administrador emprende para asegurar que las actuales operaciones se lleven a cabo conforme a lo planeado. Después de que se da comienzo a un plan de trabajo es necesario tener los medios para cerciorarse de que se efectúa en la forma debida y que los resultados son satisfactorios. En cierta medida, dice el control es una de las funciones cruciales. Para comprenderla, debemos saber que el concepto retroalimentación es su base. Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con indicadores que den a conocer su grado de eficacia y eficiencia en relación con su medio ambiente y sus procesos internos. La retroalimentación proporciona esta clase de información, de modo que el sistema puede regular su rendimiento si es necesario.”²⁵

²⁴ PÉREZ CARBALLO VEGA, Juan F. (1994), **CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**. P.46.

²⁵ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2008), **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**.pa.464.

Asimismo, para **ESTUPIÑAN GAITAN**, Rodrigo (2006), señala que el control interno, es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de una administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos y características fundamentales sobre el control interno, como son: Efectividad del control interno, depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o más de las tres categorías del objetivo.

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a estos.

- Orientando a objetivos es un medio, no un fin es sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta de que se lograrán los objetos definidos.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican en: a) Ambiente de Control b), Evaluación de Riesgos, c) Actividades de Control d) Información y Comunicación, e) Supervisión y Seguimiento.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Además señala que, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de sus componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra, se puede agrupar en cuatro clasificaciones:

Organización.- Los elementos que intervienen en el control interno son:

- a) **Dirección**, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) **Coordinación**, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- c) **División de Labores**, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registro.

El principio básico del control interno es en este aspecto según lo establece El Estudio Internacional de Control del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controlan su propia operación.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puede influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posición de los bienes involucrados en la operación, bajo este principio, una misma transacción de pasar por diferentes personas independientes entre sí.

d) Asignación de Responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas. En el marco de este principio fundamental, este aspecto consisten que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien debidamente autorizado por ello.

Procedimiento, siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, siendo para ello necesario:

Planeamiento y Sistematización, para ello es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, que de manera usual asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal , con las practicas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos; reducir errores abreviar el proceso de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresurables.

Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

a) Registro y Formas, un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

b) Informes, desde el punto de vista de vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno desde la preparación de balances mensuales hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

Personal, el sistema de control no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

En cuanto a los elementos que intervienen en este aspecto son:

- a) **Entrenamiento**, mientras mejores programas de entrenamientos se encuentren en vigencia más apto será el personal encargado de los diversos procesos de la organización.
- b) **Eficiencia**, luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal a cada actividad.
- c) **Moralidad**, es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas, y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorias hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos inadecuados
- d) **Retribución**, es indudable que el personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficacia, que en hacer planes para desfalcarse el negocio. Los sistemas de retribución al personal; planes de incentivos y premios, pensiones para vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.
- e) **Supervisión**, una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que

actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la institución con los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal.²⁶

Cuando no se cuenta con un departamento de auditoría interna estable, un buen plan de organización, asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de la auditoría interna para que se efectúen reconocimientos periódicos del sistema nervioso de la empresa.

Asimismo, para **SLOSSE**, Carlos Alberto, **GORDICZ** Y Santiago F. **GAMODES** (1998), señalan que los principios del control interno son los siguientes:

- 1) Debe fijarse la responsabilidad
- 2) La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- 3) Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.
- 4) Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- 5) Debe seleccionarse y entrenar cuidadosamente el personal de empleados.
- 6) Si es posible, debe haber rotación entre empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar las vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza.
- 7) Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito.
- 8) Los empleados deben tener pólizas de fianzas, con la finalidad de proteger a la organización y actuar como un disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.

²⁶ ESTUPIÑAN GAYTÁN, Rodrigo. (2006), **CONTROL INTERNO Y FRAUDE CON BASE EN LOS CICLOS TRANSNACIONALES, ANÁLISIS DEL COSO I y II**, pp. 25-28, 212-214.

- 9) No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema por sí solo, no probará una omisión, un asiento equivocado o la falta de honradez.
- 10) Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible.
- 11) Debe hacerse uso de equipo mecánico siempre que éste sea factible.

También, los propósitos de la revisión del control interno son los siguientes:

- a) Para determinar si el sistema es suficiente como una de las bases para expresar el dictamen sobre los estados financieros.
- b) Para servir como base de prueba de solidez o ineficiencia de las operaciones internas

Para servir como guía de la cantidad de trabajo de detalle necesario en la práctica de una auditoría.²⁷

TOLEDO CARTES, Juan Eduardo (2003), sostiene que en el análisis de la administración y de tal ambiente, es posible distinguir diversos controles que, atienda la naturaleza de quienes los ejercen, así como los grados de independencia y los fines que orientan su acción, se pueden clasificar en controles externos y controles internos de la actividad gubernamental.²⁸

Las formas en que se manifiesta el control externo hacia la actividad gubernamental son múltiples, van desde el control social expresado a través de los medios de comunicación y de la opinión pública, al control político realizado por el Poder Legislativo, pasando por el examen de la legalidad de los actos administrativos que realizan las instituciones de control externo.

Asimismo, la modernización del Estado incluye necesariamente los mecanismos de control. Estos conceptos se dirigen a que el prestador del servicio, en este caso las organizaciones del estado, sea más eficaz en su misión de bien común. La gestión

²⁷ SLOSSE, Carlos Alberto; GORDICZ, Juan Carlos y Santiago F. (1998), GAMONDES. **AUDITORIA**, pp.77-79.

²⁸ TOLEDO CARTES, Juan Eduardo. (2003), **EL CONTROL INTERNO DE LA ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS COMO UNA EMERGENCIA**. Pp.2-3.

de cualquier organización sólo tiene posibilidades de ser exitosa si cuenta con eficaces controles internos. Las instituciones que conforman la administración del Ejecutivo también deben contar con controles internos que les permitan alcanzar sus objetivos.

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos. Evoluciona desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva, hasta la necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes. En caso del control gubernamental, establece la rigurosidad con que la autoridad debe controlar la recaudación de los tributos que, en último término, representan los aportes de la comunidad para financiar las condiciones de infraestructura y organización social.

Existe pues un activo intercambio comercial entre países de distintas latitudes, mediante transacciones que efectúan entidades públicas y privadas, y que requieren participación de diversos organismos nacionales y aún supranacionales. La creciente complejidad de las operaciones se ve aumentada por requerimientos tan esenciales como los de garantía de calidad de productos y servicios, y oportunidad de entrega de los mismos. Todo lo cual exige que el control, entre muchas otras investigaciones, adquieran una singular importancia para regular la actividad comercial e industrial, así como también, para proteger los intereses que convergen y que se encuentran tanto al interior como en el exterior de las organizaciones y países.

También para, **TUESTA RIQUELME**, Yolanda (1999), Tomo I de su obra "El A.B.C. de la Auditoria Gubernamental" define el control interno, tal y como lo establecen las normas para el sector público: Es un proceso continuo realizado por la Dirección, Gerencia y Otros empleados de la institución, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están logrando los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones, y la calidad en los servicios.

- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales, y
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.²⁹

Efectivamente el control interno es un conjunto de normas y procedimientos aplicados por la Gestión de la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos.

YARASCA RAMOS, Pedro (año 2006), en su obra "Auditoría, Fundamentos con un Enfoque Moderno", capítulo IV, El Control Interno y su Evaluación por el Auditor señala al control interno según la NIA 400 "Evaluación del Riesgo y Control Interno" como, Sistema de control interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una organización para el logro de los objetivos de la administración de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la salvaguarda de los archivos, la prevención y detección de fraude y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

El control interno se considerará efectivo, cuando la alta dirección de la empresa (Directorio y Gerencia General), sientan una razonable seguridad de que: se están alcanzando los objetivos y metas de la empresa, los Estados Financieros se preparan de forma confiable, se aplican adecuadamente las leyes y normas internas pertinentes.³⁰

1.4.2 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa en el Perú, es llevada a cabo por las entidades que conforman el sector público. La Gestión Administrativa es parte de la Gestión

²⁹ TUESTA RIQUELME, Yolanda. (1999), **EL A.B.C. DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL**. p.76

³⁰ YARASCA RAMOS, Pedro. (2006), **AUDITORIA FUNDAMENTOS CON UN ENFOQUE MODERNO**, p.48, 109 y 110.

Pública, ya que según la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República en su artículo tercero señala que todas las entidades del sector público, están sujetas a control. En el Perú, están conformadas por las entidades que conforman el Poder Ejecutivo, tales como: Ministerios, Gobiernos Regionales y Locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia. De ahí que etimológicamente la administración proviene de los términos latinos: administrativo y administrare, de ad=a y ministrare=servir, siendo su significado literal servir a, o de "ad Manus Trahere" que alude a la idea de manejar o gestionar.

a) **Sistema de Gestión**, "Considerando a la Gestión como la acción y efecto de administrar, encontramos que la dinámica administrativa permite identificar algunas escuelas, a manera de ejemplo tomamos la Escuela jurídica, según **MOSTER y CÍMICO** de la Escuela Europea del pensamiento administrativo explica el carácter normativo de la administración; de acuerdo a esta escuela lo que interesa es el estudio del conjunto de normas o del marco jurídico dentro del cual deben comportarse los funcionarios.

Por lo general, en la administración pública esta afirmación es aceptada, pero tiene limitaciones debido a que constituye un enfoque unilateral, pues reduce la discrecionalidad del administrador público, puesto que considera el cumplimiento de la Ley como un objetivo en sí mismo, y le da a la administración pública un carácter esencial formal y legalista que conduce a veces hacia un auténtico tecnicismo legal innecesario. Sin embargo, se pueden encontrar ciertas ventajas en este enfoque que se manifiestan en el hecho de evidenciar la caducidad de la legislación, y por lo tanto, la necesidad de actualizar, tecnificar y crear nuevos instrumentos de la administración pública, en vez de obstaculizarla, siempre y

cuando su cumplimiento se considere como un medio, para el logro de sus objetivos y metas institucionales.

“Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible, pero en el solo cumplimiento forzado de estos, no existen tampoco elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin a que la Gestión Administrativa se dirige” ³¹

b) **Gestión Administrativa**, implica el todo de una buena administración, es decir, hacer un buen planeamiento, una buena organización, una buena ejecución y un buen control; los resultados eficientes indican que durante la vida de una empresa se han empleado en forma eficiente todos los elementos de juicio, tratando de maximizar la productividad en forma constante y recurriendo desde luego a los cambios positivos de innovaciones permanentes en la empresa o una organización.

Un sistema de gestión implementa los procesos, que permiten que una empresa produzca un servicio o producto de manera coherente y de conformidad con sus especificaciones, para ello los sistemas de información se incorporan técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permitan capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información pueden también ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

Actualmente se extiende la gestión a todas las actividades que puedan repercutir en los resultados de una empresa o una organización. En mercados competitivos se entiende como prioritario controlar e implementar sistemas de calidad, medio ambiente, seguridad laboral y salud ocupacional. Tenemos como las más comentadas los sistemas de gestión de la calidad y de información. Podemos tomar

³¹ REYES PONCE, Agustín. (1981), **ADM. DE EMPRESAS TEORÍA Y PRACTICA**, Editorial LIMUSA. México, 1981, pág. 42.

el comentario de **MARIO GUTIÉRREZ** que define la gestión de la calidad como “El conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas Ejm. empleados, proveedores, propietarios, etc.

Un importante complemento a esta actividad viene a ser el sistema de información que **JAMES** Senn, define como “un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan interrelacionados. El énfasis del sistema significa que los variados componentes buscan un objetivo común para apoyar las actividades de la comunicación de los datos e informes, la administración de las actividades y la toma de decisiones”. A partir de los años 90 se han sumado aportes orientales a las teorías administrativas como **NONAKA** y **TAHEKUCHI** en su obra la “Organización creadora del conocimiento” que explican como las organizaciones son capaces de transformar la información generada en distintos puntos de la organización en conocimiento organizativo. También tenemos a **CHUN** Wei Choo, quien en su texto “La organización inteligente” relaciona las áreas generales del comportamiento organizacional con la administración del conocimiento y la manera como las organizaciones se conducen como comunidades que buscan, crean y usan el conocimiento.

Principios de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los directivos deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la Gestión Administrativa, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso:

a) La Gestión Administrativa como Disciplina

Clasificar la Gestión Administrativa como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la Gestión Administrativa es una asignatura con principios,

conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

b) La Gestión Administrativa y las Personas

Si alguien dice: “esta compañía tiene un equipo de Gestión Administrativa totalmente nuevo” o “este es el mejor con el que he tenido que trabajar hasta ahora”, la persona se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la Gestión Administrativa desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

c) La Gestión Pública

La relación entre poder y función marca la esencia de la administración Pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficios de la sociedad. El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar en los campos: jurídico, político y técnico. Se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que presten servicios públicos. La Gestión Pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

En consecuencia podemos decir que la administración pública está configurada en los espacios institucionales y los procesos a través de los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

1.4.3 El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP)

La Nueva Gestión Pública, busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas, es decir la NGP es una búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de las responsabilidades de liderazgo de quienes la dirigen, sino y fundamentalmente es cuanto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

Una Gestión Pública por Resultados

La Gestión Pública por Resultados, es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado Contractual" en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

"En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión"

En el caso de Perú, se ha dado una serie de normativas que permitan dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública, se entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc.

La n°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, y su Reglamento Decreto Supremo N°030-2002-PCM, tiene por finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado. Con este nuevo enfoque, la gestión pública ha buscado dinamizar la eficiencia de las entidades públicas, basadas en metas concretas en periodos de tiempo cada vez más precisos. Las metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

En efecto la Ley Marco de Modernización del Estado busca impulsar como uno de sus principales componentes el desarrollo y evaluación de la Gestión por Resultados en los organismos públicos, supone la organización y desarrollo de la gestión operativa de las organizaciones en torno al proceso: resultados – productos – recursos. Este proceso involucra la capacidad de precisar lineamientos estratégicos del sector y del pliego, determinar objetivos, asociar recursos y definir cursos de acción. Requiere una mayor responsabilidad para la toma de decisiones con el objetivo de extender el

compromiso para el logro de resultados a los niveles directores y determinar, en concordancia con aquellos, la asignación de los recursos.

El Proceso de la Gestión Pública

La gestión pública, como sistema, tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo ordenado y secuencial para la provisión de servicios públicos que aporten a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ellas de sus territorios de manera armónica y articulada.

La Gestión Pública Moderna, busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. La nueva gestión pública busca:

- d) La formulación de estrategias de políticas de desarrollo y gestión.
- e) La gradual eliminación del modelo burocrático, hacia una Gestión por Resultados.
- f) La creación del valor público.
- g) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- h) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

Principios de la Gestión Pública

- i) Principio de la Legalidad.
- j) Principio de Servicio al Ciudadano.
- k) Principio de Inclusión y Equidad.
- l) Principio de Participación y Transparencia.
- m) Principio de Organización, Integración y Cooperación.
- n) Principio de Competencia.

Los Sistemas de Gestión Pública, son Funcionales y Administrativos:

- a) Sistemas Funcionales.-** Tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que requieren de la participación de todas o varias entidades del Estado. Los sistemas funcionales están relacionados con las funciones sustantivas que caracterizan a cada una de las entidades públicas. Las funciones sustantivas, son inherentes y caracterizan a una institución del Estado y le dan sentido a su misión, se ejercen a través de los órganos de línea, entre ellas las funciones de salud.
- b) Sistemas Administrativos.-** Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los sistemas administrativos tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Los sistemas administrativos se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría según corresponda.³²

La gestión combinada y complementaria de los sistemas funcionales y administrativos origina la gestión pública.

Los Gestores Públicos

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación.

Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria, dentro del escalón que les asigna la organización.

³² LEY MARCO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO, Ley N°27658, del 29 Enero 2002

Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que enfrentar y resolver problemas que afecten a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. Estas políticas son adoptadas individualmente o reunidos en el colectivo al que pertenecen (Ministerios, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales Etc.), por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías e instrumentos de orden normativo y gerencial.

c) Administración Pública.

Estado de Derecho.- Es la forma de Estado en que se reconocen y tutelan los derechos públicos subjetivos de los ciudadanos, mediante el sometimiento de la administración a la ley. Actualmente es una real convivencia y el mismo tiempo una comunidad con necesidades e interés propios, fundada en la naturaleza social del hombre, compuesta de elementos humanos y materiales ordenados jurídicamente. Dicho ordenamiento es creación del Estado en base a su poder de soberanía e imperium.

Actividad de la Administración Pública.

La administración pública desarrolla su actividad dentro del ordenamiento jurídico establecido y deben por lo tanto reconocerse límites a la actividad de la administración. Los límites pueden referirse a la esfera en que la administración debe ejercer su actividad, a los efectos de satisfacer el interés público. En este supuesto se tratará de límites establecidos por la ley. El derecho regula, como la administración dentro de su esfera para satisfacer sus finalidades; de allí que exista una de la actividad administrativa: organización, contenido y procedimiento.

- Desde el punto de vista técnico: la emplean diversos organismos con funciones técnico administrativo.
- Desde el punto de vista jurídico: Es la función del órgano jurídico disponiendo resoluciones en ejercicio de una actividad jurídica.

- Desde el punto de vista administrativo: Es el conjunto de actividades desarrolladas por los distintos organismos cumpliendo las funciones administrativas que le competen a cada uno.

La Organización Administrativa

Es el conjunto de normas que regulan las atribuciones, la composición y el funcionamiento de un aparato administrativo. Su finalidad principal es la coordinación entre distintos organismos.

Principios Fundamentales

Los principios fundamentales de la administración pública son:

- a) **Coordinación**, Resulta de la ordenada disposición del esfuerzo del grupo a fin de conseguir la unidad de acción en la persecución de un propósito común, en cualquier forma de organización ha de existir una autoridad suprema, ya que de otra manera faltaría la dirección del esfuerzo ordenado.
- b) **Gradación o Escalonamiento**, Es el proceso formal en el cual la suprema autoridad opera desde arriba sobre todas las partes del cuerpo organizado, también llamado principio jerárquico.
- c) **Principio Funcional**, Se refiere a la diferencia de funciones entre las tareas de distinta especie (determinación del objetivo, proveer a su prosecución; interpretación de cuestiones de acuerdo a las reglas de procedimiento determinadas).
- d) **Principio Jurídico**, Las relaciones entre las organizaciones administrativas pueden ser de coordinación y de subordinación. Las primeras dan origen al principio de competencia y las segundas al de jerarquía.

Funciones de la Administración

Administración Activa: Los actos y operaciones más importantes de la administración son de competencia de los órganos de administración activa, y su realización cotidiana estriba toda la labor de la misma, teniendo tales órganos carácter permanente, constituyendo sus decisiones verdaderos actos administrativos. Su misión se compone de:

- **Decisión:** Decide a través de deliberaciones que contribuyen a determinar la voluntad de la administración.
- **Ejecución:** Se trata simplemente de la realización práctica de la voluntad que resulte de la anterior. Los organismos de la administración activa son unipersonales cuando ejercen funciones ejecutivas; mientras son colegiados cuando su actividad es deliberada.

De acuerdo al campo de aplicación, la actividad puede ser:

- **Interna:** Todas las disposiciones del presidente del órgano agotan sus efectos en el interior del mismo.
- **Externa:** Trasciende los límites de la propia organización. Sus efectos se dan hacia fuera.³³

La Nueva Gestión Pública (NGP), es una respuesta a la necesidad de adaptación de la administración pública al entorno socioeconómico reciente, puesto que el modelo tradicional de gestión pública no responde a los cambios que se van produciendo en los distintos países. La nueva gestión pública es un enfoque que pretende comprometer al ciudadano en las soluciones de los diversos problemas que le reditarán en mejores beneficios.

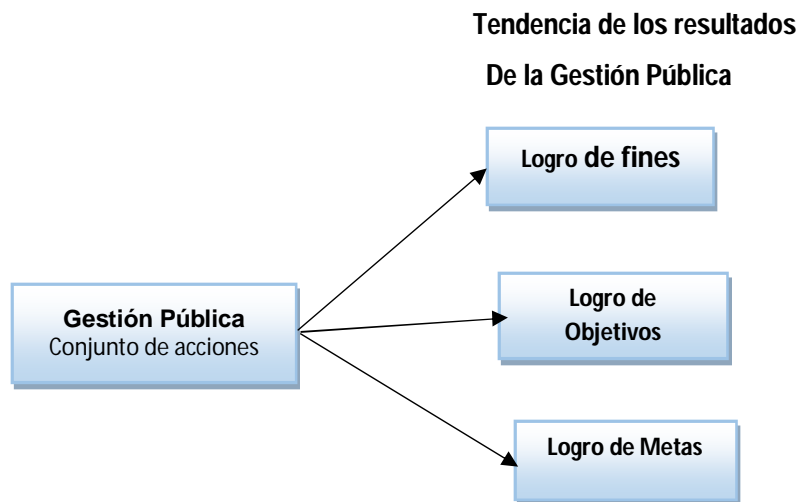
No obstante, la aplicabilidad y efectividad de los postulados que configuran la NGP es una tarea para las administraciones públicas de los distintos países, incidiendo con

³³ Diplomado de Especialización en “DERECHO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS” realizado en el Colegio de Abogados del Callao, Junio - Agosto 2013.

diferente intensidad en los mismos, incluso, variar considerablemente de un país a otro y de una jurisdicción a otra.

Anteriormente el establecimiento de la NGP ha cambiado notablemente la forma de actuación de las distintas administraciones públicas, volviéndolas más transparentes, más abiertas a los ciudadanos y con mayor flexibilidad en su gestión. Si bien es cierto que la NGP ha dinamizado la administración de las instituciones de gobierno, se hace necesario afianzar la transparencia de gestión, en base no sólo al acceso virtual, sino también con la formación de un organismo ciudadano que permita la verificación in situ.

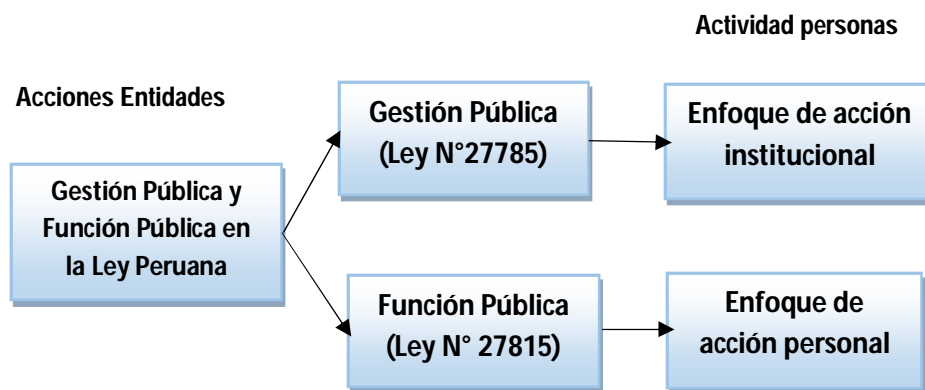
ALIAGA CALDERÓN, Carlos (2013), comenta que la Gestión Administrativa de IURE en el caso Peruano, según la Ley n°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República "Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo".³⁴



Esquematación de la relación de la Gestión Pública (Ley N° 27785)

³⁴ ALIAGA CALDERON, Carlos. (2013), **FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA**. P. 46

En consecuencia se encuentran sujetas a control por el SNC y que por lo tanto efectúan gestión pública, incluyen tanto a las entidades públicas que congregan al sector público en su integridad como a entidades privadas, por los recursos y bienes del Estado que perciban o administran. Se deduce que la gestión pública tiene elementos de la perspectiva sectorial, adopta un enfoque de acción institucional.



Contraste entre las definiciones legales de gestión pública y función pública

Es así que, según **CABANELLAS**, Guillermo la administración pública “es el poder ejecutivo en acción, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos. La administración puede ser nacional, provincial o municipal y regional, de acuerdo con la esfera territorial de sus atribuciones”³⁵

De otro lado, **CABRERA VÁSQUEZ**, Marco A. y **QUINTANA VIVANCO**, Rosa sostienen que las funciones del Estado y la función administrativa que teniendo en cuenta el aspecto sustancial se define “la naturaleza” o “contenido esencial” de la actividad pública comprendida en la función del poder de que se trate.

³⁵ CABANELLAS, Guillermo. (1979), **DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE DERECHO USUAL**, p.170.

Asimismo los autores sostienen que “la función gubernativa o política es la actividad estatal discrecional sin límites jurídicos. Es realizada en ejecución de una directa atribución constitucional por motivos de oportunidad, mérito o conveniencia, fundados en razones de seguridad, orden y defensa de la propia comunidad política.”³⁶

Por lo tanto, la función gubernativa no requiere de un órgano específico de realización, puede ser ejecutada tanto por el ejecutivo como por el legislativo. Desde el punto de vista orgánico, es una actividad indelegable, que está vedada en todos los supuestos el órgano jurisdiccional.

No hay que poner en duda que se adquiere su verdadero carácter en el ámbito y actuación del órgano ejecutivo, típicamente gubernativo, ya que el poder ejecutivo no se limita a la administración, sino que tiene la máxima responsabilidad en la dirección superior del desarrollo nacional, determinando los objetivos políticos y las estrategias.

También hay que tener en cuenta que, por el aspecto procesal se especifican el modo de preparación de formación y manifestación de los actos de poder: gubernativa, legislativa, jurisdiccional y administrativa.

Asimismo, acotan que la función gubernativa se exterioriza a través de una de las modalidades de actos del poder. “actos políticos”, “de gobierno” o “institucionales”, señalan los siguientes:

- Ejecutan directamente una norma constitucional.
- Son dictados en ejercicio de una actividad discrecional indelegable de los órganos ejecutivo y/o legislativo, sin límites jurídicos y por motivos de oportunidad o mérito.
- Se vinculan por una finalidad política vital para la seguridad, defensa y orden del Estado.
- No indican directamente ni inmediatamente en la esfera jurídica del administrado.

³⁶ CABRERA VÁSQUEZ, Marco A. y QUINTANA VIVANCO, Rosa. (2006), **DERECHO ADMINISTRATIVO Y DERECHO PROCESAL ADMINISTRATIVO**, p.12.

- Son unilaterales en su estructura y de alcance o defecto general.
- Son irreversibles, no judiciales, no justiciables o no invariables judicialmente. Están exentos del control jurisdiccional.³⁷

Igualmente, la función legislativa es la actividad estatal reglada o discrecional, cuyos límites son constitucionales, y cuya finalidad es principalmente la elaboración o creación del derecho por medio de normas jurídicas generales.

No cabe duda que, la función legislativa se caracteriza como la actividad originaria, privativa especializada y, en principio indelegable del órgano legislativo. La función legislativa no se determina por el sólo hecho de que cumpla el órgano encargado de legislar, pues no toda su actividad es legislativa, ni se expresa en forma de ley.

Por lo tanto, los actos únicamente emanan del órgano legislativo y por el procedimiento establecido podrá llamarse ley. Así la creación de normas generales dadas por el ejecutivo o judicial se consideran función administrativa.

Es así que, los países con niveles de desarrollo más alto tienen sistemas de personal estables. La estabilidad de las organizaciones administrativas, reflejada en la continuidad de sus recursos humanos, unida a la imparcialidad de éstos en el desarrollo de su actuación, y los principios de mérito, capacidad, igualdad, publicidad y transparencia para el acceso y la carrera profesional, aportan un factor decisivo en el correcto funcionamiento de las administraciones, en las respuestas a las demandas de los ciudadanos y en la calidad de los servicios prestados.

Sin duda pues, que en el momento actual, se está viviendo en numerosos países de América Latina, un movimiento favorable al desarrollo e implantación en las diferentes administraciones públicas, de modelos de personal basados en criterios de permanencia, mérito, capacidad, igualdad y publicidad. Normalmente, se denominan modelos de servicio civil de carrera, o profesionales, entendiendo que buscan un incremento en la mejora de las organizaciones administrativas y en la prestación de

³⁷ Ibid, pp13-14

servicios a los ciudadanos, mediante el desarrollo de los recursos humanos, a la vez que se legitiman de cara a la sociedad. En América Latina las llamadas “reformas de primera generación” planteadas principalmente en la década del noventa, tuvieron como objetivo central reducir el Estado, no necesariamente mejorarlo.

De hecho, la cuestión de la racionalidad organizativa y funcional del estado, foco principal de la reformas del Servicio Civil que tiene por finalidad mejorar la gestión, fue postergada para una segunda etapa. Dentro de dichas reformas se incluyen algunas acciones como: La reestructuración organizativa del aparato administrativo, el rediseño de las estructuras de personal estatal, la desburocratización de normas, procesos y trámites administrativos, la implantación de sistemas de carrera administrativa basados en el mérito, la capacitación y desarrollo permanente del personal y el mejoramiento de los sistemas de información y sus soportes computacionales.

Así tenemos algunos elementos de funcionamiento de “mejoramiento” de la gestión focalizadas en el desarrollo de los recursos humanos, que vienen desarrollando en las experiencias de las reformas del Estado. Igualdad de oportunidades y de trato de todos los grupos de la población en la función pública es esencial, y esto no sólo se aplica al personal, sino que también es importante porque los usuarios de los servicios públicos proceden de todos los estratos sociales. La noción de igualdad de oportunidades y de trato no sólo comprende las cuestiones relacionadas con el sexo, sino que también se extiende a los diferentes grupos religiosos y étnicos y a las minorías; así como la opinión pública.

Sin embargo, en la realidad sigue siendo que las oportunidades que tienen las mujeres para acceder, progresar y permanecer en la función pública están todavía desigualmente repartidas. Esto puede imputarse en parte al papel que las mujeres desempeñan en la sociedad pero también a las impunidades que les brinda el desarrollo de los recursos humanos. El control y evaluación sistemáticos de estas cuestiones en la función pública no ha hecho sino comenzar. A fin de incrementar la

productividad de los servicios públicos, toda mejora del rendimiento individual debería reflejarse en el rendimiento general de los servicios públicos, que a su vez, debería ser controlado y evaluado por el público, los clientes y los interlocutores sociales; asimismo, este rendimiento debería poder apreciarse diariamente.

De esta forma, la mejora del rendimiento individual constituye una parte integrante del desarrollo institucional. La competencia de los individuos tiene que completarse con la motivación que puede surgir por diversas razones, ya sea de índole material o inmaterial.

Por otra parte, se espera que la función pública esté más orientada hacia el usuario y por otra parte, tiene que responder mejor de la forma en que se gasta el dinero público. A este respecto, el comportamiento del personal de la función pública es decisivo. El fortalecimiento de la Ética Profesional y de la motivación y la erradicación total de la corrupción se consideran cuestiones esenciales. En este contexto, la calidad de la gestión en las instituciones públicas reviste especial importancia.

También resulta difícil determinar la incidencia del desarrollo de los recursos humanos en estas cuestiones; sin embargo, se pueden extraer lecciones de la gestión de los recursos humanos y de la formación en el sector privado en donde la ética en la gestión se ha vuelto una necesidad social y económica. No cabe duda, que estas cuestiones están también estrechamente relacionadas con la remuneración, los sistemas de carrera y la seguridad en el empleo. La efectividad de las reformas del personal de la administración pública depende en gran medida de que se consigan permear la cultura político-administrativa; es decir, que quiebren el conflicto entre los valores en que se funda la reforma y los intereses que afecta su implantación.

Por tanto, la clave es conseguir que los principios de una administración pública moderna se incorporen como pauta, método o procedimiento habitual del desempeño cotidiano, como la forma natural de hacer las cosas.

La interacción de estos factores produce diferentes resultados según cada contexto del país. De igual manera, sus consecuencias son diferentes en los resultados de la reforma de la función pública. En efecto, se han planteado problemas cuando se han aplicado reformas en el ámbito de los recursos humanos sin asociarlas a los objetivos más amplios de reforma de la función pública y sin tener en cuenta las dificultades sistemáticas subyacentes.

En la actualidad hay consenso en que una reforma satisfactoria de los servicios públicos requiere la participación del personal en las fases de elaboración, aplicación y evaluación y no puede imponerse contra la voluntad de éste. Esta participación no solo permite que los funcionarios públicos se identifiquen con los objetivos, contenido e instrumentos de la reforma sino que también se alienta a ser más creativos y contribuye a que comprendan que el cambio es un requisito previo para que la reforma llegue a feliz término. Las reformas de los servicios públicos necesitan también el apoyo de los ciudadanos. Esto presupone que cualquier programa de reforma debe ajustarse a la situación local y no debe importarse de otra parte. Lo primordial es que el público en general entienda y apruebe los elementos fundamentales de la reforma. El personal interesado tiene que familiarizarse con el concepto de reforma y queda convencido de sus ventajas. A este respecto, el desarrollo de los recursos humanos puede ser fundamental.

Igualmente, **CERVANTES ANAYA**, Dante A. manifiesta que un adecuado punto de partida para identificar el sentido de Administración Pública nos obliga a la revisión de los conceptos y criterios sobre administración privada, en consecuencia corresponde ahora verificar el tratamiento que la doctrina le otorga a la administración pública. Por eso indica que existen tantos conceptos como esencias o enfoques pero se puede identificar principalmente los siguientes:

- a) **Concepto Sintético.** La Administración Pública es un sistema de elementos heterogéneos en interacción, en la medida que esta heterogeneidad suponga afiliación a diversas ciencias sociales particulares; dicho de otra manera, lo

administrativo tiene sus propias reglas de juego, pero éstas no valen nada fuera del contexto político, económico, jurídico y psicológico que le dan dimensión social.

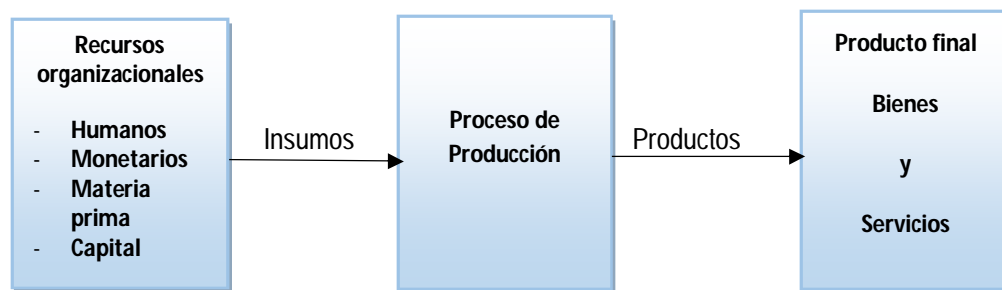
- b) **Concepto Funcional.** La Administración pública es una de las manifestaciones específicas del poder del Estado, no solamente ejecuta la ley, sino que realiza la ley, obrando dentro de sus cuadros, normando los fines de la misma. No es ejecución automática de una norma, sino a través de potestades reglamentarias o discrecionales e imperativas.
- c) **Concepto Micro Analítico.** La Administración Pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de las personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político.
- d) **Concepto Macro Analítico.** La Administración Pública es una división de la ciencia política y de las ciencias sociales, y es parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, se ocupa de la rama ejecutiva donde se hace el trabajo de gobierno, en resumen una definición macroeconómica de la Administración Pública son todas aquellas operaciones que tienen por objeto la realización y ejecución de las directivas gubernamentales.
- e) **Concepto Sociológico.** La Administración Pública es considerada como la organización social generada por voluntad del Estado, para actuar a su servicio en el contenido de la realidad nacional, y en orden a los intereses que define el poder político. En tanto organización político-administrativa, es el instrumento a través del cual se ejerce la función de gobierno, y se desarrollan determinados procesos productivos de bienes de servicio en todo el territorio nacional.³⁸

La administración debe tener siempre en cuenta la condición y el uso de los recursos organizacionales. Estos recursos, están compuestos por todos los activos disponibles

³⁸ CERVANES ANAYA, Dante A.(2008), **MANUAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO**, pp.21-22

para su uso durante el proceso de producción, son de cuatro tipos básicos, los cuales el autor **CERTO** Samuel, los presenta y grafica de la siguiente manera: humano, monetario, materias primas y capital.

LA TRANSFORMACION DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES EN PRODUCTOS FINALES POR MEDIO DE LOS PROCESO DE PRODUCCIÓN.



Tal es así que los recursos organizacionales se combinan, usan y transforman en productos finales durante el proceso de producción. Es por eso que los recursos humanos son las personas que trabajan para una organización. Las destrezas que poseen y su conocimiento del trabajo son invaluable para los gerentes. Los recursos monetarios con las cantidades de dinero que los gerentes usan para comprar bienes y servicios para la organización.

De otro lado los gerentes que utilizan los recursos, deben luchar para ser eficientes y a la vez eficaces. La eficacia administrativa se refiere al uso de los recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización. Si las organizaciones están usando los recursos para cumplir sus metas, se dice que los gerentes son eficaces. Hay grados de eficacia administrativa, entre más cerca esté una organización de alcanzar sus metas, se considerará más eficaces a sus gerentes. La eficacia administrativa en su actuación atiende al cabal cumplimiento del interés general determinado, en cada caso, por la correspondiente programación normativa. Es muy claro, por tanto, que dicho criterio supone un mecanismo de control de la

entera organización administrativa exigente, por lo mismo, de la aplicación de ciertos modelos o técnicas de evaluación a los efectos de poder resolver sobre el grado de eficacia o ineficacia conseguido.

También la eficiencia administrativa es la proporción de la totalidad de los recursos de la organización que contribuye a la productividad durante el proceso de producción. Entre más alta sea esta proporción, más eficiente es el gerente. Entre más recursos se malgasten o no se utilicen durante el proceso de producción, más ineficiente será el gerente.

Además de esta situación, los recursos organizacionales se refieren no sólo a las materias primas que son utilizadas para producir bienes o servicios sino también están relacionadas al esfuerzo humano. La eficiencia administrativa así como la eficacia administrativa se describen mejor como parte de un continuo proceso que va de ineficiente a eficiente. Ineficiente significa que una muy pequeña proporción del total de los recursos contribuye a la productividad durante el proceso de producción, eficiente significa que una muy grande proporción contribuye.

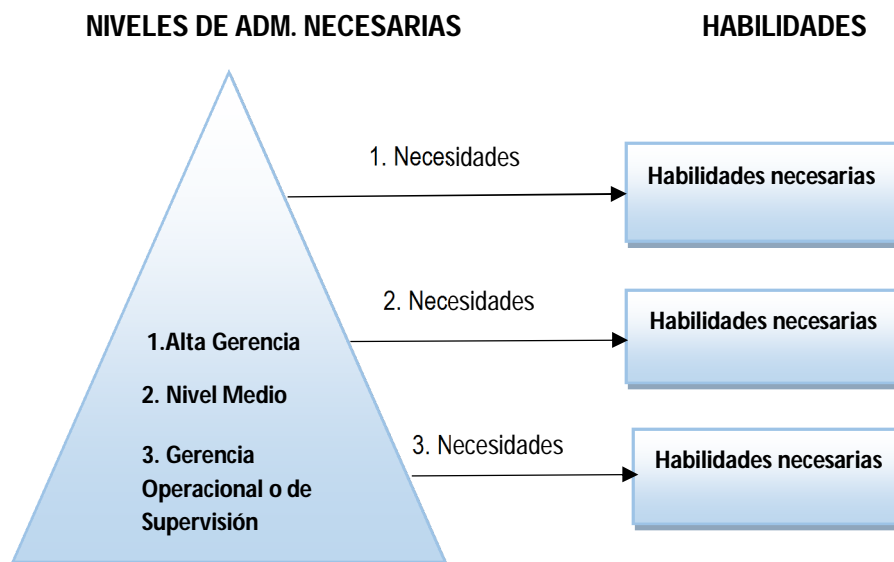
De igual manera ninguna discusión sobre recursos organizacionales estaría completa sin mencionar las destrezas administrativas, quizás el primer determinante de cuan eficaces y eficientes serán los gerentes.

Por lo tanto el éxito administrativo depende principalmente del desempeño más que de los rasgos de personalidad. También se argumenta que la destreza de los gerentes para llevar a cabo su trabajo es un resultado de sus destrezas administrativas. Un gerente con las destrezas administrativas necesarias con seguridad se desempeñará bien y con relación éxito. Uno que no tenga las destrezas necesarias, con probabilidad se desempeñará pobremente y su éxito será relativo.³⁹

Además el autor identifica tres tipos de habilidades como importantes para el desempeño exitoso de la administración: habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual:

³⁹ CERTO, Samuel. (2006), **ADMINISTRACIÓN MODERNA**. pp.8-9.

- **Habilidades técnicas.** Comprenden la utilización de conocimiento especializado y experto en la ejecución de técnicas y procedimientos relacionados al campo de trabajo.
- **Habilidades humanas.** Son las que construyen la cooperación dentro del equipo que se lidera. Éstas comprenden al trabajar con actitudes y comunicación con intereses individuales y grupales, en resumen, trabajar con gente.
- **Habilidades conceptuales.** Comprenden la habilidad de ver la organización como un todo. Un gerente con habilidades conceptuales es capaz de entender cómo varias funciones de la organización se relacionan con su medio y cómo los cambios en una parte de la organización afectan el resto de ésta.



A medida que uno asciende en la línea de manejo, las habilidades conceptuales se tornan más importantes, menos importantes. El raciocinio que apoya esta premisa es que a medida que los gerentes avanzan en una organización, participan cada vez menos en la actividad de la producción, en sí o con las áreas técnicas, y se ven más

involucradas en la dirección de la organización como un todo. Las habilidades humanas, sin embargo, son extremadamente importantes para los gerentes de nivel alto, medio o bajo o de niveles de supervisión. El común denominador de todos los niveles de administración, después de todo, es la gente.⁴⁰

Cuando hablamos a cerca de los administradores, ya sea a nivel de líder de equipo o de un alto ejecutivo, el medio radicará siempre en una responsabilidad administrativa compartida: la de asegurar el logro de resultados de alto desempeño mediante el esfuerzo de muchas personas. También reconoceremos que la naturaleza de la labor administrativa está evolucionando conforme las organizaciones cambian y se desarrollan con el tiempo.

El autor **CHIAVENATO**, Idalberto refiere que la palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para los objetivos.

En tal sentido el significado y el contenido de la administración experimentan una formidable ampliación y profundización en las diversas teorías que se presentan.

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por persona y por

⁴⁰ **Id. Bid.**, pp. 10-11

recursos no humanos (recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadeo, etc.).

Es por eso que debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas cuando alcanzan cierto desarrollo. Este proceso requiere un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes.

Tal es así que, para los autores clásicos no era suficiente enumerar los elementos de la administración, sino que era preciso ir más allá y establecer las condiciones y normas dentro de los cuales debían aplicarse y desarrollarse las funciones del administrador, ya que éste debe obedecer ciertas normas o reglas del comportamiento, es decir, principios generales que le permitan desempeñar las diferentes funciones.⁴¹

En cuanto a los fines de la administración, el especialista **DE BRUYNE**, Paúl, refiere que para destacar los objetivos más importantes de la administración, no podemos atenernos más que a puntos de vista parciales o concepciones, que serían demasiado unilaterales, sino que es preciso, remontarse hasta los sistemas de valores que son resortes de la acción y del comportamiento de los hombres que “hacen administración”.

Es por ello que para abordar la administración en su totalidad, o para considerar a los organismos sociales como sistemas abiertos, es esencial, conocer los principios de acción que orientan la actividad de administrar, la teoría moderna de la administración debe, en este punto, ser lo bastante amplia para que tenga en cuenta al amplio campo de los fines reales y posibles.

Por otro lado, nos dice el autor que las finalidades de la acción de los dirigentes constituyen una de las propiedades esenciales de la administración: la dirección de los organismos no puede comprenderse más que por su orientación hacia un fin, no tiene por objetivo la acción como tal, menos aún un tipo determinado de

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. (2009), **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN**, pp.17-18.

comportamiento, sino más bien la realización de objetivos generales o particulares situados fuera de ella. Básicamente la dirección lleva de una necesidad a un fin percibido, a su satisfacción o a su realización.

Además refiere que hay que hacer dos puntuaciones antes de enunciar los fines de la administración: en primer lugar, como se ha puesto al servicio de los objetivos que trata de alcanzar, la administración se presenta como una actividad instrumental, frente a un conjunto de fines coordinados, después, como está apoyada en objetivos a largo plazo y cuya configuración varía según los casos concretos, la actividad directiva no puede encerrarse en modelos teóricos o esquemas idealizados, de donde se generarían, o bien reglas de acción formales, o bien principios o procedimientos uniformes, susceptibles de resolver los problemas y generar invariablemente los mejores resultados.

Por ende los fines de la administración que emanan de los dirigentes personalmente, o bien asumidos por los organismos sociales como tales, se derivan en definitiva de ciertas motivaciones humanas y sociales.

Sin embargo nos dice que los objetivos de la administración no tienen únicamente este origen. Les son igualmente impuestos, sugeridos en ocasiones, por medio ambiente de los organismos sociales, que a su vez, son portadores de valores y dicta como tal misión y fines más o menos restrictivos. Estos son el reflejo de los valores admitidos por las instituciones y por los grupos en el seno de los cuales viven y actúan los dirigentes.

Por consiguiente, los fines de la administración son:

- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común. Este propósito puede ser de origen público y de interés general (administración pública), de orden privado (administración empresarial) o de orden mixto (administración paraestatal).
- La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad, la mejor ejecución posible.

- Una mayor y mejor utilización racional de los recursos, es decir, buscar la supervivencia con el fin fundamental de eficiencia en general y, más particularmente en el uso de los recursos.
- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios, destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y de la sociedad.
- Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa y eliminar las causas de conflictos posibles.⁴²

Igualmente, **ESCRICHE**, Joaquín señala que, “la administración pública es parte de la autoridad pública que cuida de las personas y bienes en su relaciones con el Estado. Haciéndolos concurrir al bien común y ejecutando las leyes de interés general; a diferencia de la justicia, que tiene por objeto las personas y bienes en sus relaciones particulares de individuo a individuo, aplicando las leyes de interés privado. La administración considera a los hombres como miembros del Estado; la justicia como individuos. Se ejerce ésta por los jueces, Audiencias y Cortes o Tribunales Supremos; y aquella, por el Jefe del Estado, los Ministros, los Gobernadores, Congresistas y alcaldes”⁴³

FERNÁNDEZ V, Oscar G. (1997), en su obra “Conceptos Básicos de Administración Pública” define: Administración Pública como parte de las Ciencias Administrativas cuyo objeto es el acto administrativo, producto de la acción administrativa del Estado. Este acto es real y por tanto fáctico; es económico pues es productor de un servicio que requiere de recursos materiales y financieros, es legal pues se enmarca dentro de las normas del Estado, es humano y es social pues es producido por el hombre para mejorar la vida en la sociedad en la que vive y se desarrolla.

Funciones de la administración pública: como organización social al servicio del Estado tiene las siguientes funciones o competencias:

⁴² DE BRUYNE, Paul. (2003), **TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN**, pp.73-74.

⁴³ ESCRICHE; Joaquín. (2000), **DICCIONARIO RAZONADO DE DELEGACION Y JURISPRUDENCIA**, p.117.

- Proponer las políticas y los planes de gobierno a través de las entidades competentes y una vez aprobados, ejecutarlos.
- Racionalizar las estructuras administrativas de sus propios órganos disponiéndolos a lograr el desarrollo nacional.
- Ejecutar los servicios públicos, reglamentar y regular las actividades de gobierno que la ley señale.
- Reglamentar y motivar la actuación de los servidores y funcionarios públicos
- Administrar los bienes y los recursos del Estado.
- Controlar la administración de los recursos materiales, económicos y financieros

Para cumplir con sus competencias, la administración Pública requiere poseer los siguientes factores o elementos:

- **Potencial Humano.**- Es el más importante en cualquier administración y el fin de la misma, forma un conjunto de funcionarios y servidores, que ejecutan las acciones políticas de gobierno, el trato que se da a este factor, calificado como burocracia, condiciona en proporción significativa el éxito de un gobierno.
- **Recursos Materiales.**- Son bienes y servicios necesarios para emplearlos en el logro de los objetivos y planes de gobierno.
- **Recursos Financieros.**- Son las fuentes presupuestales y económicas necesarias para gastarlas e invertirlas en el logro de los objetivos y planes de gobierno.
- **Procesos Administrativos.**-Son los medios, estrategias mecanismos e instrumentos que emplea la Administración Pública para ejecutar y/o regular los servicios públicos.
- **El Hecho Administrativo.**- Es el resultado del proceso, de la aplicación de los medios, estrategias e instrumentos que permitan que la Administración Pública se

desarrolle; en consecuencia del acto administrativo y sus características, además de ser real, concreto y objetivo, es legal, jurídico, político y moral.⁴⁴

- **HENRY**, Fayol, considerado para muchos como el padre de la administración moderna, dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Asimismo, **GALÁN MORENA**, Ricardo (1995), señala que las instituciones hospitalarias en la línea de dirección y comando, poseen un triángulo compuesto por: la Dirección o Gerencia General, la Sub Dirección Científica y la Sub Dirección Administrativa. A su vez la Sub Dirección Científica soporta las funciones: asistenciales, docentes e investigaciones y la Sub Dirección Administrativa las funciones: financieras, de recursos humanos, servicios generales, suministros y mantenimiento de la entidad.

El control de gestión se ejerce primero sobre la científica, mediante la auditoría médica y luego sobre la administrativa a través del control interno sea mediante el control preventivo o control posterior mediante exámenes especiales a la gestión.

Entonces el Control Interno institucional es el sistema que permite la retroalimentación necesaria para que el personal directivo y operativo de la institución, evalúen si se están cumpliendo los objetivos y se analice el costo-beneficio de la gestión.⁴⁵

Por su parte **GARCÍA DE ENTERRÍA**, Eduardo y **FERNÁNDEZ**, Tomás-Ramón señalan “la Administración Pública no es para el Derecho Administrativo una determinada función objetiva o material”.⁴⁶

El fracaso de cuantos intentos se han realizado en esta dirección, es la mejor prueba de la inutilidad de insistir en este punto. La movilidad de la propia materia

⁴⁴ FERNANDEZ V. Oscar. (1997), **CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA**, p. 47.

⁴⁵ GALAN MORENA, Ricardo.(1995), **PROTOCOLO DE INVESTIGACION EN SALUD**.p.620.

⁴⁶ GARCÍA DE ENTERRÍA, Eduardo y FERNÁNDEZ, Tomás-Ramón. (2006), **CURSO DE DERECHO ADMINISTRATIVO**, p.30.

administrativa es sin duda alguna, un obstáculo insuperable para intentar perfilar un modo de administrar.

Es así que, las funciones y actividades a realizar por la administración son algo puramente contingente e históricamente variable que depende esencialmente de una demanda social, distinta para cada orbita cultural y diferente en función del contexto socioeconómico en el que se produce.

También las técnicas formales de administrar varían circunstancialmente, porque sería inútil intentar aislar una de ellas como prototípica y definitoria: así se ha visto espectacularmente con la experiencia de las nacionalizaciones y empresas públicas, de por sí sola ha bastado para poner en crisis a la hegemónica "doctrina del servicio público" que hacía un dogma de la aplicación necesaria del Derecho Administrativo de la gestión de los servicios públicos.

A no dudar que la Administración Pública no es para el Derecho Administrativo un complejo orgánico más o menos ocasional. La relación estructural entre la realidad constituida por la Administración Pública y el ordenamiento jurídico no se efectúa por la consideración de la misma como un conjunto de órganos, sino a través de su consideración como persona.

Por lo tanto, la Administración Pública es una persona jurídica, ya que es el único factor que permanece siempre es la personificación, que no cambia como los órganos y las funciones, y así se hace posible el Derecho Administrativo. Las relaciones jurídico-administrativas se explican en tanto la Administración Pública, en cuanto persona es un sujeto de Derecho que emana declaraciones de voluntad, celebra contratos, es titular de un patrimonio, es responsable, es justiciable, etc. La personificación de la Administración Pública es así el dato primario y "sine qua non" son del derecho administrativo.

De otro lado, tenemos a los caracteres de la administración pública o administración por antonomasia que son: la autoridad, sin la cual nada puede ordenar, exigir ni imponer la responsabilidad, para no ser un poder tirano o arbitrario; la independencia,

porque no solo ejecuta, sino que dispone y organiza, la generalidad de sus principios, aun cuando se concrete su acción en grupos o personas determinadas; la permanencia por la naturaleza de sus fines, la energía que ratifica su autoridad, la prontitud que refuerza la confianza que suscita; la capacidad basada en los conocimientos y dotes de carácter de los miembros en que encarna.

En cuanto a sus facultades se diversifican en dos especies fundamentales: la reglada, en las autoridades y agentes han de proceder de conformidad con lo preceptuado; y la discrecional, en que los órganos administrativos proceden con libre criterio dentro del margen potestativo que exista; pero de acuerdo con el dicho popular y técnico de que "las facultades discrecionales son para ser usadas con discreción".

En tanto la potestad administrativa es reglamentaria cuando cita normas para la aplicación o complemento de una ley, o cuando regula situaciones y relaciones sobre las cuales no se ha legislado, y también en cuanto estructura la actividad administrativa; mientras que, valiéndose debe hacerse o haya de omitirse; y esto bajo las sanciones o consecuencias desfavorables consiguientes, aspecto que integra la potestad correctiva o disciplinaria, según se dirija a particulares en general o a los subordinados más en especial. Además, se completa con la facultad ejecutiva, en que la misma administración actúa o impulsa directamente el cumplimiento, y con la jurisdiccional, ya sea gubernativa, que es la peculiar o la contencioso-administrativa, con la garantía de la composición mixta de jueces y otros miembros de los tribunales.

Del mismo modo, por la naturaleza de sus funciones, la administración puede ser ejecutiva, consultiva y deliberante. Por su jerarquía: central o nacional, regional, provincial o departamental, municipal o local. Por su composición personal, se habla de la administración unipersonal y corporativa. Es así que, por los medios, los administradores son reales, como los impuestos y las contribuciones; personales, como la prestación de trabajos gratuitos y la del servicio militar; y mixtos, cuando cabe eludir la prestación personal por una cuota o contribución determinada.

De ahí que su actuación, obra unas veces con la plenitud de poder, como representación del Estado y persona o entidad de Derecho Público; pero a veces contrata, gestiona, demanda o es demandada como persona abstracta de Derecho Privado, por semejanza con las colectividades privadas orgánicas.

Por tanto, la Administración Pública tiene como ambiente de aplicación el sector público nacional, con su principal protagonista el "potencial humano" encargado de poner en movimiento toda la "maquinaria administrativa" del Estado. Igualmente, la administración pública está vinculada muy estrechamente a las acciones que se señala en la Constitución del Estado Peruano, donde no se desenvuelve estrictamente sus funciones en el área del Poder Ejecutivo, aunque, desde luego, es el Poder Administrador por excelencia.

Los fenómenos administrativos son tan viejos como la misma humanidad, porque la reunión de esfuerzos para lograr con mayor eficiencia los propósitos, ha sido desde los inicios de ésta, la característica privada de la condición gregaria del hombre, nos expresa **GALVÁN ESCOBEDO, J.** quien refiere que una de las formas más sencillas de administración en nuestra sociedad, es la administración del hogar, y una de las más complejas, la administración pública. Pero el fenómeno administrativo, no solamente nació con la humanidad, sino que extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos, y por su carácter universal lo encontramos presente en todas partes. Y es que, en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

Probablemente en situaciones sencillas, donde las cosas que necesitan hacerse son obvias, el proceso administrativo pase inadvertido, pero en situaciones complejas, donde se requiere gran cantidad de recursos, el proceso administrativo ocupa una importancia vital, para la consecución de sus objetivos.

Características de la Administración

- La administración tiene un propósito. Una condición de la administración es un objetivo, sea éste implícito o enunciado específicamente.

- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo, y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad, las personas que administran pueden ser designadas como Directores, Gerentes de áreas etc.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- Los que la practican, no son necesariamente los propietarios, es decir, administrador y propietario no son necesariamente sinónimos

Por lo tanto se puede deducir que donde exista un organismo social, hay una administración. Se trate de una empresa industrial, un hospital, una universidad, una dependencia pública, un sindicato, etc., todo organismo lleva implícita la existencia de una unidad administrativa.

Sin embargo, la importancia de la administración se ve en que ésta, imparte efectividad al esfuerzo humano. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es una consigna constante.

Es por ello que el autor manifiesta que la administración pone en orden los esfuerzos. Mediante la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen para obtener relaciones significativas.

Tales relaciones tienen injerencias en el problema inmediato, indica los obstáculos que deben vencerse en el futuro y auxilian a determinar la solución del problema.

Además el incremento desmesurado de organismos sociales de todo tipo, viene creando serios problemas, cada vez más complejos de administrar. Por consiguiente nace la necesidad de crear sistemas cada vez más perfectos, más efectivos y más acordes con tales organismos. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas, con un gobierno más eficaz, es el reto a la capacidad de la administración moderna.

Por lo tanto se puede concluir que la importancia de la administración con los hechos que la demuestran objetivamente son las que se presenta a continuación:

Importancia de la Administración.

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo, depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.⁴⁷

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace de la calidad total un factor determinante para lograr la excelencia en la gestión de una organización. Es por eso que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y

⁴⁷ GALVÁN ESCOBEDO, J. (2006), **TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL**, pp. 76-79.

la satisfacción de muchos de los objetivos de los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.

Tal es así que el especialista **GONZALES RAMIREZ**, Eduardo, refiere que gestión viene del latín *gestio*, y además lo define así: “La gestión es la acción y el efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”. Por lo tanto el término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa.

De ahí que **HAURIOU**, M. hace énfasis en que “si administrar es organizar, la administración es organización, entonces el elemento “organización” es esencial en el sistema de la institución estatal”⁴⁸

De igual manera los autores **IVANCEVICH**, John y **Otros**, lo definen de la siguiente manera:

“La gestión es el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Además agregan que la definición de gestión implica el término calidad, concepto que actualmente es considerada como uno de los principales activos con que cuenta países desarrollados para mejorar su posición competitiva global.

Sin embargo, calidad es un término y una práctica aceptada globalmente que ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas. Pero es definida como la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades

⁴⁸ HAURIOU, M. (1985), *LA TEORIA DE LA INSTITUCION Y DE LA FUNDACION*, p.47.

expresadas o implícitas. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio.⁴⁹

De igual modo los autores **KOONTZ y O'DONELL**, nos dan el siguiente concepto:

“La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁵⁰

Mientras que **MOSHER**, Frederick y **CIMMINO**, Salvatore acotan que, según el Estado - Administración es “la gestión de sus propios bienes para la realización del bien común, es decir, siempre, directa o indirectamente, administra en beneficio de terceros, según la competencia que el Estado o sector público ejerce en virtud de la aplicación del principio de subsidiariedad”⁵¹

Es así que la administración pública absorbe a toda institución concebida para la realización de intereses públicos mediante el ejercicio de funciones administrativas, una actividad desarrollada por cuenta de otros, en sustitución de la actividad que estos no quieren o no pueden llevar a cabo.

Definitivamente la administración es una actividad de gestión, que en el ámbito público se especifica por cuanto lo gestado es el bien común, es así que el gestor de este bien es el Estado, quien “**administra**” u organiza los bienes de que dispone a los efectos de la realización del bien común y su distribución. De tal manera, la “**administración**” estatal se refiere a la disposición de los medios para obtener un resultado como la ordenada y justa distribución de aquel último a sus destinatarios que, en este sentido, pueden denominarse “**administrados**”, es decir, sujetos acreedores de la administración del bien común.

Por consiguiente, la administración se caracteriza tanto por la organización de los medios como por la obtención del resultado. En el caso de la actividad del sector

⁴⁹ IVANCEVICH, John y Otros. (2009), **GESTION, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**, p.12.

⁵⁰ KOONTZ y O'DONELL. (2009), **CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA**, p.79.

⁵¹ MOSHER, Frederick y Salvatore, CIMMINO. (1959), **ELEMENTI DI SCIENZA DELL'AMMINISTRAZIONE**, p.10.

público, la administración se resuelve, primero, en la adjudicación de la parte del bien común que a cada miembro de la sociedad le corresponde. Por ello, en el análisis de la actividad administrativa no puede prescindirse de la relación jurídica, que es donde el poder público cumple con el acto de administrar.

Tampoco es falso que administrar es organizar, es decir, decidir y de los medios convenientes y necesarios para alcanzar el resultado esperado y que se concreta a partir de cada toma de decisión, gran parte de ellas generadoras, modificadoras o finalizadoras de relaciones jurídicas entre la administración y los administrados. En el caso de la Administración Pública, los medios a utilizar y los resultados a alcanzar se encuentran ya previstos por el ordenamiento jurídico normativo, como pautas generales y elementos estructurales de la decisión, cuando esta es resultado de la discrecional elección entre diversas opciones válidas.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. Es por eso que el autor **MOORE**, James F. manifiesta que la planificación determina que resultados ha de lograr la organización específica cómo se logran los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos, los cuales a su vez define para mayor apreciación:

Planificar. La función de planificar representa el coronamiento de la gestión. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Organizar. Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación y de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

Liderar. La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.

Controlar. Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad de control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeo seguir.

Es por eso que las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. La función de gestión se interrelaciona con la calidad y no deberán separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

Por tanto conseguir que una organización haga bien las cosas desde el primer momento es, obviamente, una buena idea. Naturalmente, es más barato hacer las cosas sólo una vez. De esta manera, parece evidente que un objetivo primario de la compañía es hacer felices a los clientes.⁵²

Es así que, **MUÑOZ AMATO**, Pedro indica que la administración pública moderna es “un conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, institucionales y otras formas de conducta humana que determinen cómo se distribuye y ejerce la autoridad política y cómo se atiende los intereses públicos”.⁵³

⁵² MOORE, James F. 82003), **FREDATORS AND PREY: A NEW ECOLOGY OF COMPETITION**, pp.75-86.

⁵³ MUÑOZ AMATO, Pedro. (2008), **INTROCCION A LA ADMINISTRACION PÚBLICA**, citado por PATRON FAURA Y PATRON BEDOYA en su obra *Ibid.*, p.65.

También se entiende que los métodos de trabajo, sus técnicas y su campo de adecuación, resultan decisivos, de acuerdo con los adelantos científicos y sobre todo en las necesidades perentorias del pueblo, en armonía con el anhelo del servicio cada vez mejor y sobre todo, oportunamente.

MUÑOZ SANTIBÁÑEZ, Milton (2005), define a la Administración como: una ciencia social cuyo objeto de estudio es la organización y tiene por finalidad ayudarla a que alcance sus objetivos con el menor uso de recursos, esfuerzo y tiempo. Por lo tanto, Gestión Administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

La Gestión Administrativa, planifica, organiza, dirige y controla el trabajo de los miembros de la organización y los recursos que tiene. Estas cuatro actividades vistas individualmente constituyen las cuatro funciones de la administración, pero vistas como una secuencia de actividades que se realizan en forma ordenada, constituyen un proceso denominado el proceso o ciclo administrativo.

- **Planificación.** Implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.
- **Organización.** Es el proceso mediante el cual se establece la forma de funcionar de manera relativamente permanente de la organización. Es un proceso importante porque en él se separa a los jefes de los subordinados, lo que permite ingresar a la función de dirección.
- **Dirección.** Es el proceso para dirigir y respaldar las actividades de los miembros de un grupo o una organización con respecto a una tarea. Es la función en donde los gerentes entran en acción, tratando de lograr que los subordinados cumplan con sus tareas esenciales.

- **Control.** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.⁵⁴

Así como también **OSSORIO**, Manuel, acota que, la administración pública es “la actividad administrativa de los órganos del Estado en todas sus escalas o jerarquías. La entidad que administra, constituye función típica del poder ejecutivo, nacional o provincial, y de los municipios. Sus actividades con las que regula el Derecho Administrativo.”⁵⁵

Por ello, según **OZSLAK, O.**, entre los aspectos que merecieron consideración principal en las reformas concernientes a los recursos humanos efectivamente introducidas durante la última década, pueden mencionarse los siguientes: a) Cambios destinados a introducir mayor racionalidad en los escalafones o regímenes de recursos humanos; b) Introducción de mecanismos competitivos y transparentes en materia de concursos y promociones; c) Implementación de sistemas de evaluación de desempeño; d) Ordenamiento de la estructura y/o composición de los sistemas salariales; e) Intensificación de la labor de capacitación y desarrollo del personal.⁵⁶

Desde luego, **PATRÓN FUARA**, Pedro y **PATRÓN BEDOYA**, Pedro, indican que “la administración pública es para que el Estado pueda cumplir eficazmente sus fines esenciales de lograr el bienestar de la colectividad, es precisa e indispensable la acción dinámica y permanente de un conjunto de entidades con múltiples acciones, adecuada y técnicamente coordinadas entre sí.”⁵⁷

La administración pública, se entiende como la organización integrada por un personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que pone en práctica las decisiones tomadas por el gobierno. Es así que ésta se compone de todo lo que hace efectiva tanto los funcionarios y servidores públicos, entre otros. Por

⁵⁴ MUÑOZ SANTIBAÑEZ, Milton. (2005), **ADMINISTRACION**, p.48.

⁵⁵ OSSORIO, Manuel. (1998), **DICCIONARIO DE CIENCIAS JURIDICAS POLITICAS Y SOCIALES**, p.61.

⁵⁶ OSZLACK, O.(2001), **EL SERVICIO CIVIL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: SITUACION Y RETOS FUTUROS**, p.124.

⁵⁷ PATRON FAURA, Pedro y PATRON BEDOYA, Pedro. (2004), **DERECHO ADMINISTRATIVO Y ADMINISTRACION PÚBLICA EN EL PERÚ**, p.65.

su función, es el enlace entre la ciudadanía y el poder político. Sin embargo, no solo existe Administración Pública en el Poder Ejecutivo, sino en gran parte del Estado e incluso en entes privados que desempeñan funciones administrativas por habilitación del Estado.

Mientras que la **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**, indica desde el punto de vista semántico "administrar es una actividad dirigida a la realización de un servicio"⁵⁸

También, desde un punto de vista que podemos denominar "funcional" administración indica una actividad de gobierno, de mando o dirección, también de distribución o suministro de alguna cosa o servicio, generalmente para el bien de un tercero, incluso dosificando su consumo para que produzca un mejor resultado. El autor antes mencionado acota que la administración es una actividad de organización de bienes disponibles para que produzcan, como el mejor resultado posible según los mencionados parámetros de eficiencia-eficacia.⁵⁹

De otro lado, una de las exigencias de la Administración Moderna, como privada, es que la gestión se lleve a cabo de forma eficiente y proba. En este orden, se ha hecho un esfuerzo importante para aprobar las regulaciones de los órganos del Estado conducentes a esta finalidad. Asimismo; ha procurado crear las condiciones para el ejercicio de un control permanente, que permita a las autoridades superiores, contar con una capacidad de observación independiente de las líneas ejecutoras que coadyuven en la gestión superior del gobierno de la administración.

La alta dirección de la administración, requiere normalmente de opiniones independientes y evaluaciones que obedecen a objetivos inmediatos y específicos de un sector, tras el propósito de mejorar la gestión interna, de acuerdo a parámetros esenciales políticos.

⁵⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1984), **DICCIONARIO DE LA LENGUA, ESPAÑOLA**. p.223.

⁵⁹ *Ibid.*, p.224.

Normalmente la comunidad exige la vigilancia y opinión independiente de agentes externos, para que la administración en función de ejecutar los programas políticos que le asignan las autoridades responsables, opere de acuerdo con dichos programas, y con respecto al estado de derecho. Desde esta perspectiva, el control interno y externo, si bien coinciden con el último que identifica la actividad estatal, son desarrollados para servir a usuarios y objetivos distintos, lo cual involucra el desarrollo de características propias y diferenciadoras. Las potencialidades de ambas, debidamente complementadas, aseguran una fortaleza indudable en la búsqueda de una gestión honesta, eficiente, eficaz y transparente del Estado.

Es por eso el especialista **RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín refiere que la administración ofrece una serie de elementos, que ayudan a iniciar y a mantener en operación un organismo social. No hay duda que la valiosa ayuda que significó la administración empírica, y que ésta ofreció las bases para la aplicación de conocimientos más técnicos y científicos de la administración moderna, con esto las sociedades están en condiciones de complementar sus experiencias, adoptando las facilidades científicas que ofrece esta disciplina, ya que, en el mundo actual, ésta ofrece la opción de aplicarla a muy diversos sectores de la economía, y cómo aprovechar al máximo los recursos de operación de que dispone un organismo social. Por tanto lo define así:

“La administración es un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.

En tal sentido la administración reúne y combina factores de la producción, incrementando la productividad de los distintos sectores de la economía, a través de la efectividad y eficiencia, logrando así la satisfacción de los clientes. Por lo tanto la función de la administración, en forma general, es lograr el mejor funcionamiento del sistema, la obtención del máximo efecto útil con el mínimo de esfuerzos y gastos,

pues como lo presenta en el esquema, se aprecia mejor una idea general acerca de la función de la administración.⁶⁰



De otro lado el autor **SOLANA**, Ricardo F., manifiesta que: “La administración es una ciencia porque constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentados, cuyo objeto de estudios son las organizaciones (aun cuando las circunstancias fácticas del diario administrar escapen frecuentemente al derrotero racional que la ciencia impone)”. Existe asimismo, una técnica de la administración con su herramienta de principios, normas y procedimientos aplicados a la conducción de las organizaciones y que coadyuvan al arte de administrar. Administrar quiere decir dirigir y coordinar, por lo menos en las manifestaciones más observables de las actividades del ser humano, encuentra su verdadera base en la colaboración entre diversos individuos para la consecución de un fin común.

⁶⁰ RODRIGUEZ VALENCIA; Joaquín. (2008), **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS**, pp.227.228.

Respecto a las características de la administración el especialista **TERRY, G.R.** refiere que es conveniente indicar que, determinar las características de la administración ha significado siempre un importante problema para los estudiosos de la ciencia de la administración.⁶¹

De igual manera **TERRY, G.R.**, quienes tienen su propia apreciación lo definen así: "La administración es un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos."⁶²

Es por eso que el autor **SCHERMERHORN**, John R. manifiesta que según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración, que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), con una apariencia actualizada.

Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, eminentemente ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes. Es por eso que representa una tabla donde permite captar con rapidez esa diferenciación de una manera más objetiva que sustantiva.

PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LOS DIVERSOS AUTORES CLÁSICOS Y NEOCLÁSICOS.

⁶¹ TERRY G.R. Ob. Cit., pp.81-82.

⁶² TERRY, G.R. (2001), **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**. p.81.

FAYOL	URWIK	GULLICK	KOONTZ Y O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Planeación Organización Dirección	Investigación Previsión Planeación	Planeación Organización Administración de Personal	Planeación Organización Designación de Personal	Planeación Organización Liderazgo	Planeación Organización Dirección
Coordinación	Organización	Dirección o mando	Dirección	Control	Control
Control	Coordinación Dirección Control	Coordinación Información Presupuestaria	Control		

Como se puede apreciar las funciones administrativas en conjunto forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas las cuales se presenta en siguiente esquema de la siguiente manera:



Sin embargo, casi toda la literatura neoclásica se detiene en el proceso administrativo para explicar cómo deben desarrollarse las funciones administrativas en las organizaciones. Es por eso que el autor define ampliamente cada una de las funciones para mayor apreciación de la siguiente manera:

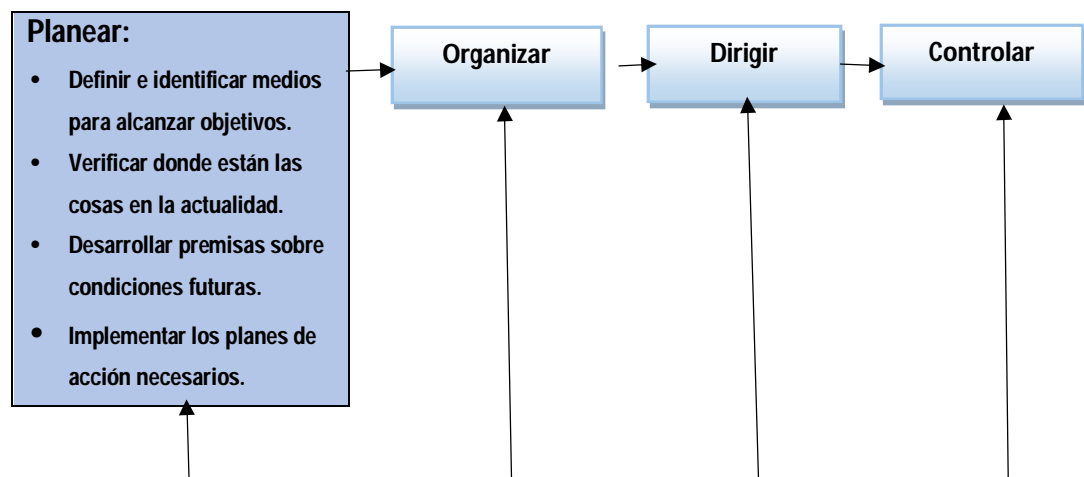
Planeación. Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacerse para conseguirlos.

Asimismo, la planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos a alcanzar. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente cómo llegar hasta allá.

Es por eso que los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

Además los objetivos de las organizaciones pueden visualizarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía), hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). Tal es así que las funciones de planeación en el proceso administración son los siguientes:

FUNCION DE PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Además de la jerarquía de objetivos, también existe una jerarquía de planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional, las cuales presenta en el siguiente cuadro.

LOS TRES NIVELES DE PLANEACIÓN

PLANEACIÓN	CONTENIDO	PERIODO	AMPLITUD
Estratégica	Genérico, sintético y global	Largo Plazo	Macro orientado. Aborda la empresa como totalidad.
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda por separado cada unidad de la empresa
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Micro orientado. Aborda sólo cada tarea u operación

De otro lado se aprecia que la planeación produce un resultado inmediato: un plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y al coordinación de una secuencia lógica de eventos que, si se aplica con éxito, deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan.

También existe cuatro clases diferentes de planes: planes relacionados con métodos denominados procedimientos; planes relacionados con dinero, denominados presupuestos; planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones; planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos. Además estas cuatro clases diferentes de planes pueden ser estrategias, tácticas y operacionales, según el alcance que tengan.

Por tanto la planeación consiste en tomar decisiones sobre lo que debe hacerse, antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en

simular el futuro deseado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.⁶³

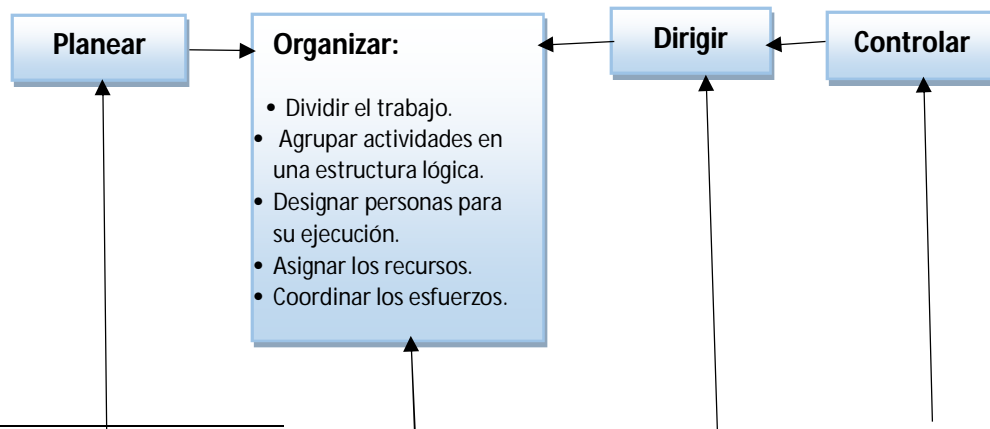
Organización. La palabra organización puede adoptar varios significados, de los cuales el autor presenta los siguientes:

Organización social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente como: organización formal, organización informal y organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.

Es por eso que, dentro de los moldes clásicos y neoclásicos, después de la planeación sigue la función de la organización. Para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, deben agruparse de manera lógica las actividades y distribuir la autoridad para evitar conflicto y confusiones.

Por tanto la organización consiste en: a) determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización), b) agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización), y c) asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas), como se presenta en el siguiente esquema:

LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN, DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



⁶³ SCHERMERHORN, John R. (2003), **ADMINISTRACIÓN**. pp. 8-10.

Asimismo, las personas necesitan dedicarse a sus cargos y funciones, entrenarse, guiarse y motivarse para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

Por tanto la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas por una orientación que se dé a las personas mediante una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

Tal es así, para que la empresa pueda realizar lo planeado en el esquema organizado para alcanzar sus objetivos, es necesaria la dirección que “como vivimos” implica un proceso en el cual se influye en las personas. La autoridad y el poder constituyen medios de influencia. Influencia es el comportamiento de una persona, que altera la conducta, las actitudes o sentimientos de otra. Esta puede ejercerse mediante varias acciones: la persuasión, la coacción, la sanción, la recompensa, etc.

De otro lado dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones sobre cómo ejecutarlos para conseguir los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, éstos a los supervisores, y éstos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes: Dirección global, Dirección departamental, Dirección operacional.⁶⁵

Control. La palabra control tiene varios significados en administración, los cuales el especialista presenta los tres principales:

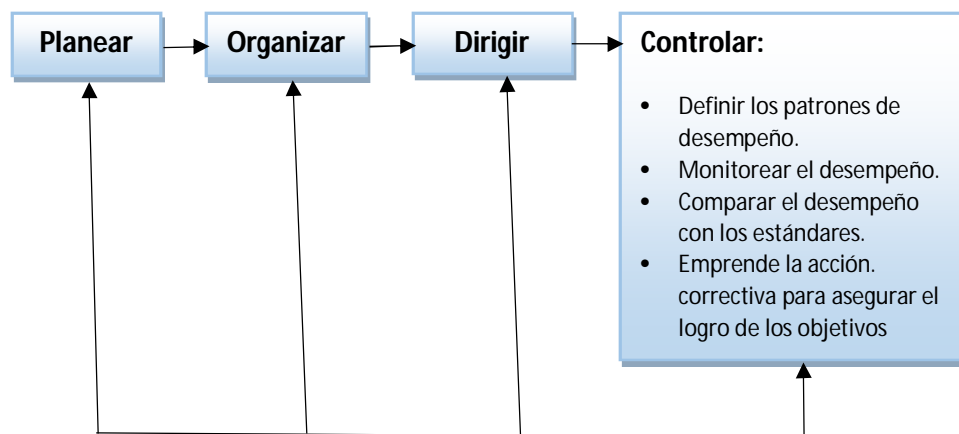
- Control, como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir ciertos tipos de desvíos indeseados o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación.

⁶⁵ STEPHENP, Mary y Robbins, COULTER. (2008), **ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL**. p-48.

- Control, como sistema automático de regulación: utilizado con el fin de mantener un sistema en funcionamiento.
- Control, como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

Es por eso que el control, como la cuarta función administrativa, que con la planeación, la organización y la dirección conforman el proceso administrativo.

LA FUNCIÓN DE CONTROL, DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



En tal sentido la finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad control está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado.

Respecto a las fases del control, el autor refiere que el control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases: a) establecimiento de estándares o criterios, b) observación del desempeño, c) comparación del desempeño con el estándar establecido y d) acción correctiva.

Así, como la planeación abre el proceso administrativo, el control lo cierra. De igual manera que en aquella, la cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, si los planes son estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente.⁶⁶

Finalmente la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ello implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecutan en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Es así que, la gestión administrativa tiene que ver con la coordinación de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

1.5 **MARCO CONCEPTUAL**

Control Interno

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

Control Interno Posterior

Es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el Órgano De Control Institucional (OCI), según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Gestión Administrativa

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. (2009), **Ob. Cit.**, pp.239-242

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gestión Pública

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades del Estado tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Evaluación de Riesgos

Abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada. El establecimiento de los objetivos es condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta, a su vez se clasifica en riesgos estratégicos y operativos:

- **Riesgos estratégicos**, son de alto nivel, está alineados con la misión/visión, reflejan, la opción de creación de valor para los grupos de interés.
- **Riesgos operativos**, se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, proporciona un punto de focalización para orientar la asignación de recursos.

Control Preventivo

Constituye una modalidad de Control Preventivo que implica la acción de presenciar el desarrollo de las operaciones o actividades a cargo de la Entidad, cumpliendo tres (03) finalidades principales: **i) Alertar** al Titular de la Entidad o quien haga sus veces, de la existencia de riesgos que pudieran afectar la transparencia, probidad o cumplimiento de objetivos y de la normativa correspondiente; **ii) Disuadir** intentos de actos de corrupción; **iii) Recabar** información que será utilizada para fines del control posterior, de ser el caso.

Mantenimiento Preventivo

En las operaciones de mantenimiento, el mantenimiento preventivo es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad. El mantenimiento preventivo se realiza en equipos en condiciones de funcionamiento. El primer objetivo del mantenimiento es evitar o mitigar las consecuencias de los fallos del equipo, logrando prevenir las incidencias antes de que estas ocurran. Las tareas de mantenimiento preventivo incluyen acciones como cambio de piezas desgastadas, cambios de aceites y lubricantes, etc. El mantenimiento preventivo debe evitar los fallos en el equipo antes de que estos ocurran.

Seguimiento de Medidas Correctivas

Son las acciones que realiza el Órgano de Control Institucional (OCI), para verificar el grado de cumplimiento de la Entidad en implementar las recomendaciones contenidas en los Informes de Control emitidos por el OCI. El reglamento de los OCIs, sanciona con multa a los funcionarios y servidores públicos que retrasen u omitan implementar las recomendaciones de los informes de control, además en cumplimiento de la Ley de Transparencia se publica en su portal y en forma semestral se informa a la Contraloría General el resultado del seguimiento de las medidas correctivas (pendientes, en proceso e implementadas).

Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Plan Anual de Contrataciones del Estado

Cada Entidad elaborará su Plan Anual de Contrataciones (PAC), el cual deberá prever todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procesos de selección previstos. Los montos estimados a ser ejecutados durante el año fiscal correspondiente deberán estar comprendidos en el presupuesto institucional. El Plan Anual de Contrataciones (PAC), será aprobado por el Titular de la Entidad y deberá ser publicado en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE).

Procesos de Selección

Los procesos de selección son: Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Directa y Adjudicación de Menor Cuantía, los cuales se podrán realizar de manera regular, corporativa o sujeto a las modalidades de selección de Subasta Inversa o Convenio Marco. Los topes de cada proceso de selección son determinados en la Ley de Presupuesto de cada año fiscal.

Vida Útil

Es el período durante el cual se espera que un activo depreciable sea usado por la entidad; o el número de unidades de producción o unidades similares que la entidad espera obtener del activo. La estimación de la vida útil a considerar será determinada por expertos profesionales o técnicos en cada ítem de la Infraestructura (Instructivo n°2, Criterio de Valuación de los Bienes del Activo Fijo, Método y Porcentajes de Depreciación y Amortización de los Bienes del Activo Fijo e Infraestructura, de la Contaduría Pública de la Nación).

CAPÍTULO II:

PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

La problemática del sector salud en el Perú es en el control y la administración de bienes y servicios del sector público como el Ministerio de Salud (MINSA), Seguro Social de Salud (EsSalud), Fuerzas Armadas y Policía Nacional entre otros.

En este contexto, el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) que corresponde a la Red Asistencial Almenara (RAA), brinda atención de salud aproximadamente a cerca 300,000 asegurados a nivel nacional derivados de los Centros Asistenciales que conforman esta Red. Tiene 60 especialidades médicas, atiende consultas, exámenes de laboratorio, hospitalización y operaciones de alto riesgo entre otros, uno de los problemas principales del HNGAI es, el manejo de la gestión administrativa reflejada en debilidades del control interno, específicamente en la ejecución de los procesos de selección para la compra de bienes y servicios programados para adquisiciones anuales, los cuales en la mayor parte de los casos no son ejecutados de acuerdo a su programación anual contenida en el Plan Anual de Adquisiciones (PAC).

En el año 2013 la Oficina de Logística del HNGAI realizó un proceso de exoneración para adquirir Equipos Médicos e Instrumental Quirúrgico, para los diferentes servicios de la Gerencia Quirúrgica por un importe de S/. 15 000 000.00, hecho que, vulneró la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento los cuales establecen los procedimientos para la adquisición de estos bienes mediante procesos de selección regulares que se encontraban aprobados presupuestalmente en el Plan Anual de Adquisiciones (PAC) del año fiscal; asimismo, se transgredió la normativa contable que señala los procedimientos para realizar el mantenimiento preventivo, depreciar y

reponer los bienes oportunamente y no esperar que algunos equipos tengan una antigüedad de 20 a 30 años de uso para recién solicitar su reposición mediante compras exoneradas; lo cual perjudica económicamente a la institución al adquirir estos bienes con mayores precios o precios sobre valorados en comparación con los que se adquiere mediante la ejecución de procesos regulares. La falta de estos equipos también perjudica la salud de los asegurados, por no contar oportunamente con un servicio de salud de calidad, eficiente y eficaz en consultas, para realizarse los análisis y operaciones en las diferentes especialidades del Hospital.

Para estos casos el Control Interno aplicado a la gestión administrativa del HNGAI, específicamente en la Oficina de Logística, juega un papel importante para el manejo de una gestión administrativa eficiente que le permita realizar oportunamente el mantenimiento preventivo de los equipos biomédicos e instrumental quirúrgico, así como las adquisiciones de bienes y servicios mediante procesos de selección regulares, los cuales se encuentran programados en el Plan Anual de Adquisiciones (PAC) de cada año, el control interno tiene como función principal cautelar el uso adecuado de los recursos económicos de ESSALUD, mediante el control preventivo y el control posterior plasmado en Acciones de Control (exámenes especiales); para tal efecto se aplican programas y procedimientos destinados a mejorar la gestión administrativa del Hospital Nacional "Guillermo Almenara Irigoyen" de EsSalud.

El Control Interno que se pretende aplicar es necesario para determinar el grado de conocimiento y/o actualización de los niveles directivos y operativos en cuanto a la aplicación de la normativa interna y externa para hacer el uso eficiente y eficaz en el manejo de los recursos económicos del HNGAI, y además cumplir oportunamente con la implementación de las recomendaciones de las acciones de control determinadas por el Órgano de Control Institucional (OCI) para contribuir a mejorar la Gestión Administrativa del Hospital.

La aplicación del control interno, intenta evaluar la capacidad técnica del personal directivo y administrativo que trabaja en la Oficina de Logística del Hospital Nacional

“Guillermo Almenara Irigoyen” de ESSALUD, dotando de herramientas necesarias que contribuyan a mejorar la gestión administrativa para cautelar adecuadamente los recursos económicos de la institución tomando decisiones oportunas para el logro de sus metas y objetivos previstos en los planes de gestión.

Dificultades en la atención hospitalaria

Por otro lado, a diario, miles de asegurados expresan su malestar por los maltratos que reciben en EsSalud, las principales dificultades que se pueden encontrar son en las quejas de los asegurados: En el tercer trimestre de 2013 EsSalud recibió más de 40 mil quejas de los asegurados.

El 28.4% de reclamos fue por la demora en las citas para atención, mientras que el 20.3% se dio por la falta de información. En tanto, el 8.4% se debió al retraso en la prestación de salud a causa de algún problema administrativo.

En cuanto a las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) que buscan descongestionar las atenciones primarias en EsSalud, se registraron 2,695 reclamos en el mencionado periodo. De ese total, las principales quejas son contra la calidad de atención (1,130) y la falta de suministro de medicamentos (286).

La falta de médicos especialistas origina los principales problemas en la atención en EsSalud, tiene aproximadamente 9 millones 991 mil asegurados (titulares, derechohabientes e independientes), pero solo 8,016 galenos para asistir a esa gigantesca población. De los 50 mil empleados que tiene el Seguro Social, solo el 17% son médicos.

La falta de estos profesionales se refleja en la demora de la atención. Así lo ha reconocido la Defensoría del Asegurado de EsSalud, al señalar que los pacientes pueden esperar de 11 hasta 90 días por una cita en las diferentes especialidades.

Debemos también indicar que el presupuesto anual EsSalud para el año 2015 asciende a S/.9 mil millones. Según fuentes consultadas, la mitad de este monto se destina al pago de planillas.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

ÁLVAREZ LLANEZ, Juan Francisco (2003) en su obra "Auditoría Gubernamental", señala al Control Interno: como un conjunto de procedimientos, políticas, directivas y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y eficacia administrativa y operativa así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y proporcionar una seguridad razonable de poder lograr las metas y objetivos producidos. El Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones, dichas medidas incluyen corregir deficiencias y mejorar las operaciones.

CASTRO DÍAZ, Esteban (2005) en su obra "La Auditoría Integral como Control de la Gestión de las Empresas Públicas y Privadas" (Capítulo I, pag. 13) señala: la creación de controles eficaces, como uno de los medios para el desarrollo y medición de la eficiencia de los controles organizacionales formales en la comparación de sus costos y beneficios, indicando que la conducta deseable sobre la cual se deben desarrollar los controles organizacionales son: integridad (conductas y metas), oportunidad (información en el momento oportuno) y aceptabilidad (sistema de control aceptable y apropiado).

YARASCA, Ramos Pedro (2006) en su obra "Auditoría, Fundamentos con un Enfoque Moderno", precisa que el control interno debe estar diseñado para garantizar en forma razonable el logro de los objetivos de la empresa, brindando: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento y dispositivos legales en vigencia y normas internas. Con estos conceptos se borra definitivamente los limitados conceptos del pasado donde se conceptuaba que el

ámbito del control interno se limitaba básicamente a los asuntos contables financieros, entendiéndose por lo tanto que la responsabilidad de su implementación y mantenimiento era la responsabilidad principal del profesional contable o encargado del área de contabilidad.

Un control interno se considerará efectivo, cuando la alta dirección de la empresa (Directorio y Gerencia General), sientan una razonable seguridad de que: se están alcanzando los objetivos y metas de la empresa, los estados financieros se preparan de forma confiable y aplican adecuadamente las leyes y normas internas pertinentes.

GIRALDO JARA, Demetrio (2005), señala al control interno como “el análisis de los sistemas de control de las entidades sujetas a la vigilancia, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.”

RODRÍGUEZ, Joaquín (2010), nos dice que “el control es una función independiente y bien definida. Incluye todas las actividades que el administrador emprende para asegurar que las actuales operaciones se lleven a cabo conforme a lo planeado. Para obtener resultados satisfactorios, aplicando indicadores que den a conocer su grado de eficacia y eficiencia en relación con su medio ambiente y sus procesos internos.

CLAROS Roberto y **LÉON** Oscar (2012), nos alcanzan la siguiente definición de control interno: “el informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes: i) eficacia y eficiencia de las operaciones, ii) confiabilidad de la información financiera, y iii) cumplimiento con leyes y regulaciones.”

El **The Comité Of Sponsoring Organizations Of Treadway (COSO)**, considera al Control Interno como teoría moderna, ya que en el año 1992 señaló una estructura conformada por cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento, denominado también COSO, no solo ha sido incorporado a las

organizaciones privadas sino también a las entidades gubernamentales, para lograr los siguientes objetivos: eficiencia y eficacia operatoria, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables

En Setiembre del 2004 “La Comisión Treadway” emitió el documento denominado **Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Coso II)**, amplía los componentes propuestos en el Control Interno – Marco Integrado a ocho componentes: (i) ambiente interno, (ii) establecimiento de objetivos, (iii) identificación de eventos, (iv) evaluación de riesgos, (v) respuesta a los riesgos, (vi) actividades de control, (vii) información y comunicación, y (viii) supervisión.

Igualmente, en el XVIII INCOSAI, realizado el 2004 en Budapest, se aprobó la “Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público”, señala al control interno como “un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos gerenciales

En Marzo del 2013, el **Committee of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO)**, publicó una versión actualizada de su Internal Control – Integral Framework (Control Interno – Estructura conceptual integrada o la “estructura 2013”); con el objetivo principal de actualizar y mejorar la estructura, abordando los cambios importantes a los entornos de negocios y operaciones que han ocurrido durante los últimos 20 años debido a la globalización en el mundo empresarial.

MUÑOZ SANTIBÁÑEZ, Milton (2005) en su obra Administración, indica la administración como: una ciencia social cuyo objeto de estudio es la organización y tiene por finalidad ayudarla a que alcance sus objetivos con el menor uso de recursos, esfuerzo y tiempo. Para lograr lo anteriormente señalado, la administración, planifica, organiza, dirige y controla el trabajo de los miembros de la organización y los recursos que tiene, estas cuatro actividades vistas individualmente constituyen las cuatro funciones de la administración o ciclo administrativo: **Planificación** (para establecer metas y un curso de acción para alcanzarlas), **Organización** (se establece la forma

de funcionar, los jefes de los subordinados lo que permite ingresar a la función de dirección, **Dirección** (proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, para alcanzar los objetivos de la organización) y **Control** (se verifica que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, a fin de que se cumpla lo planificado se cumpla en la realidad).

OSCAR G., Fernández (1997) en su obra Conceptos Básicos de la Administración Publica, señala la Administración Pública como parte de las Ciencias Administrativas cuyo objeto es el acto administrativo, producto de la acción administrativa del Estado. Este acto es real y por tanto fáctico; es económico pues es productor de un servicio que requiere de recursos materiales y financieros, es legal pues se enmarca dentro de las normas del Estado, es humano y el social pues es producido por el hombre para mejorar la vida en la sociedad en la que vive y se desarrolla, indicando que tiene funciones como organización social al servicio del Estado y competencias que para cumplir requiere de los siguientes factores o elementos: Potencial humano, recursos materiales y recursos financieros.

Henry Fayol, considerado para muchos como el padre de la administración moderna, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

BARZOLA INGA, Sonia Luz (2011) ha realizado la tesis "Alcances del Control Interno en la Optimización de la Administración a nivel de Gobiernos Regionales". La investigación que se llevó a cabo, trató sobre una problemática de mucho interés y que viene dando comentarios en la actualidad política de nuestro país, toda vez que trata sobre los alcances del control interno en la optimización de la administración a nivel de los Gobiernos Regionales, para lo cual con el fin de recopilar información de interés se aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, el cual estuvo conformado por preguntas relacionadas con los indicadores de ambas variables, encuetándose a Auditores de los Gobierno Regionales del país. Por otro lado, en lo referente a su estructura, el estudio observó desde el planeamiento de la investigación, aspectos teóricos del estudio, diseño metodológico, interpretación de

resultados y contrastación de hipótesis, terminando con las conclusiones y recomendaciones, desde luego respaldada por una amplia bibliografía de diferentes investigadores, quienes con sus aportes ayudaron a clasificar los alcances que tiene actualmente el control interno de la administración pública.

Asimismo, tal como se puede apreciar, en el desarrollo del trabajo éste abarco diferentes aspectos que están relacionados con la parte metodología, que sirvió para el desarrollo de la tesis, como también en el sustento teórico, donde se utilizó material especializado que ayudo a la presentación de las variables, dando coherencia y claridad al estudio, cuya información recopilada en el trabajo de campo, facilito su procesamiento estadístico, presentación grafica como también las interpretaciones de cada una de las interrogantes que facilitaron conocer los alcances que tiene dicho trabajo, para luego presentar a manera de sugerencias tres recomendaciones considerando como viables y practicable para alcanzar un eficiente resultado, concluyendo que:

- a) Los resultados obtenidos al recopilar los datos y posteriormente contrastados han permitido conocer que el establecimiento de metas y objetivos del control interno aseguran que las actividades de la gestión sean congruentes con las necesidades de la población.
- b) Los datos obtenidos han permitido establecer que la ejecución de las acciones de control interno logra que se cumpla con las metas y objetivos de la organización.
- c) Se ha establecido que la evaluación de las acciones de control interno, inciden en el cumplimiento de las políticas del trabajo a nivel de los gobiernos Regionales del Perú.
- d) Los datos obtenidos han permitido que las observaciones establecidas inciden en el cumplimiento de la visión y misión a nivel de la institución.
- e) Se ha establecido que las acciones correctivas aplicadas optimizan la imagen que proyecta la administración en los Gobiernos Regionales.

- f) Los datos han permitido demostrar que el nivel de recomendaciones establecidas como parte del control interno, inciden en la elaboración de los planes operativos que guían las decisiones en los Gobiernos Regionales.
- g) Concluyendo que los alcances que tiene el control interno inciden en la administración de los Gobiernos Regionales.

BOCANEGRA LOAYZA, Ciro Heriberto (2011) realizó la Tesis “Modelo Estratégico de Gestión y Optimización del Proceso de Contrataciones y Adquisiciones en el Comando Logístico del Ejército del Perú”, señalando que la tesis pretende implementar un Modelo Estratégico de Gestión para optimizar el proceso de Contrataciones y Adquisiciones en el Sistema Logístico del Ejército del Perú, el cual constituye un aspecto esencial para lograr mantener niveles máximos de transparencia y calidad en forma permanente, dentro de la responsabilidad atribuida por el Ejército, con lo cual la gestión estratégica puede lograr una orientación encaminada hacia una eficiente administración, honesta y clara de los recursos asignados así como del bienestar del personal, para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Finalmente es conveniente precisar que la logística, dentro de sus propósitos inmediatos busca el perfeccionamiento el engranaje de todos los órganos del Ejército del Perú, sobre todo los más relacionados con la obtención de bienes y servicios; pero que en el mediano y largo plazo sus propósitos van más allá del simple nivel de fluidez orgánico, puesto que buscan la perpetuación del mismo dentro del ámbito, donde la institución actúa normalmente. De forma general la logística tiene una importancia decisiva bajo una estructura propia que el sistema logístico del ejército debe procurar para lograr sus objetivos tanto el corto como en el mediano plazo.

HUAMÁN PAREDES, Elmer While, (2010) realizó una Tesis “El Control Interno y su Influencia en los Niveles de Administración de los Recursos Económicos, Financieros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”. La investigación fue determinar en qué medida las políticas de control interno, aplicado en el Hospital Nacional Arzobispo

Loayza, influyen en la administración de los recursos económicos y financieros, teniendo en cuenta, el planteamiento del problema sobre la descripción de la realidad problemática, formulación de los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación, variables, población y muestra del estudio y finalmente las técnicas e instrumentos para recabar y procesar las informaciones que justifican la investigación.

Primeramente, se ha visto necesario ubicar el problema de investigación, su formulación, los objetivos que se pretende alcanzar, la hipótesis que se va a evaluar y describir la metodología que se va a utilizar durante el desarrollo del trabajo, una vez ubicado el problema de investigación, se definió las variables planteadas en esta investigación, a través de las cuales ha reforzado e indagado en todo el marco teórico.

El trabajo de campo mostraron los resultados obtenidos del instrumento utilizado en la investigación, encaminados a responder las interrogantes o problemas de investigación, determinar el alcance de los objetivos y la verificación de las hipótesis propuestas, concluyendo que:

- a) En la Oficina de Economía del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, se hace pertinente mejorar la sistematización de los procesos contables con la finalidad de optimizar los niveles de la administración de los recursos económicos y financieros, la eficacia y la eficiencia y la prontitud de los requerimientos solicitados por las distintas unidades operativas, autoridades y funcionarios, permitiendo la atención de las actividades de mayor trascendencia de dicha entidad.
- b) Que, mediante el enlace de los sistemas de control de la oficina de economía con otras oficinas y/o departamentos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, no solo se logra optimizar los métodos y procedimientos de administración de los recursos económicos y financieros, sino también todos los procedimientos y actividades que tienen lugar dentro del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, contribuyendo así en la labor de los jefes de las diferentes oficinas y departamentos de dicho Hospital.

- c) Que, mediante la implementación de nuevos métodos de control interno se aprovecha los recursos económicos y financieros en la administración del Hospital Arzobispo Loayza, es decir salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad en la información financiera.
- d) Que, corrigiendo las deficiencias que existen en los métodos y procedimientos del Control Interno, se estará mejorando la administración de los recursos económicos de la oficina de economía de Hospital Arzobispo Loayza.

LEONARTE VARGAS, Juan Carlos (2011), realizó su tesis “Propuesta de Mejora de la Implementación de Recomendaciones en los Informes de Acciones de Control en la Gestión de Administración Pública”, concluyendo que la Auditoría de la Gestión Pública en nuestro país todavía no ha asumido decididamente este nuevo rumbo y por ello creemos que debe aceptar este reto y oportunidad de modernización y democratización acelerada y eficaz de sus procedimientos, este trabajo es una propuesta para un sistema coherente y realista de hacerlo apoyándose en tres postulados o pilares fundamentales:

- a) Fundamentar el modelo propuesto en principios y reglas de Auditoría Moderna Iberoamericana.
- b) Establecer como componente operativo para la dotación, organización y seguimiento al software auditor.
- c) Abrir el sistema de control al escrutinio de la sociedad civil para asegurar el seguimiento de las recomendaciones

El desarrollo de la temática discurre como sigue:

El Capítulo I, contextualiza y describe la problemática desde la perspectiva de los trabajos realizados en el pasado reciente por otros investigadores y la continuación que propone en la forma de un modelo de sistemas concreto de seguimiento de las recomendaciones de auditoría para una entidad específica del Estado Peruano: La

Municipalidad de Miraflores, con el capital potencial suficiente para aplicarse a las entidades públicas de todo el país.

El Capítulo II, apela a los antecedentes históricos de la Auditoría en el Perú como referente importante para dilucidar el Sistema Nacional de Control vigente y la manera más eficaz de modificarlo. Se hace extensiva la búsqueda de referentes importantes al ámbito Latinoamericano y ello lo proporciona el Modelo Latinoamericano de Excelencia en la Gestión Pública, que es incorporado al sistema que se propone. Se examinan también las experiencias de apertura del control al escrutinio de la sociedad civil, como el caso de Venezuela y ello también es incorporado en la propuesta. Se elige el software de Auditoría líder y la plataforma de comunicación web para completar el modelo propuesto.

El capítulo III, establece la Finalidad y Objetivos de la Investigación. Se refuerza el propósito explícito de contribuir de modo competente a cambiar radicalmente el actual proceso de seguimiento de las recomendaciones por su obsolescencia administrativa y los efectos dañinos que produce en el proceso de auditoría. Se explicitan con detalle los mecanismos precisos para lograrlo.

El capítulo IV, establece las hipótesis que debe probarse y la estructura y dinámica detallada de las variables e indicadores necesarios para esta prueba a partir de los datos de campo y el aparato estadístico necesario. Estas hipótesis afirman que es posible mejorar significativamente todo el proceso de seguimiento de las recomendaciones de los Informes de Control y de su implementación si se adoptan en las reparticiones del Estado, en particular en la Municipalidad de Miraflores, un nuevo sistema que, rompiendo con los usos y costumbres de la gestión tradicional, incursione en la modernidad mediante instrumentos de control.

El capítulo V, procede a la tipificación y diseño de la investigación de campo, a la determinación de las muestras necesarias y al diseño de los instrumentos de medición, prosigue con el procesamiento de la información recogida en campo

mediante las muestras y se obtienen resultados que favorecen con una confianza estadística del 90% a las hipótesis presentadas.

Se culmina la investigación con las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes conducentes a una mejora significativa del sistema de control vigente en cuestión, validado para todo el país.

LUQUE MAMANI, Héctor (2012) en la tesis titulada " Las Acciones de Control y su Contribución al Fortalecimiento del Control Interno en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos", concluye que, con el propósito de determinar si las acciones de control contribuyen al fortalecimiento del control interno en la administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para cuyo efecto se tuvieron en cuenta los datos estadísticos de los principales indicadores de gestión; así como, la percepción de sus autoridades y funcionarios. El estudio de investigación lo justifica por su valor teórico, utilidad práctica, relevancia administrativa y por los beneficios que genera para la comunidad Sanmarquina.

El estudio lo sustentó en las bondades de la auditoría financiera, auditoría de gestión y examen especial; así como, en los alcances de los componentes del control interno. Metodológicamente el trabajo de investigación aborda desde la perspectiva del tipo de estudio descriptivo y correlacional, con la aplicación de un diseño de investigación no experimental, siendo la población objeto de estudio 104 autoridades y funcionarios y la muestra 82 de ellos. La técnica empleada fue la encuesta, la cual consistió en 30 preguntas cerradas, cuyo resultado fue validado por el juicio de un experto; asimismo, se empleó la ficha bibliográfica.

El procesamiento de datos permitió determinar que al 94.6% de autoridades y funcionarios, consideraron que las acciones de control abarcan todas las actividades de la entidad y las observaciones resultantes están relacionadas con ellas, que permiten conocer la problemática que aqueja a la gestión y el impacto de estas en cuanto a la administración de recursos con el logro de objetivos y metas, que permiten identificar oportunidades de mejora y constituyen fuentes de información para la toma

de decisiones. Asimismo, el 85.5% de ellos, consideran que las deficiencias o debilidades del control interno, permiten conocer las fortalezas o debilidades de control interno implementado y que estas constituyen riesgos potenciales que podrían generar situaciones adversas en contra de la gestión y que por lo tanto, ameritan, la adopción de acciones correctivas; teniendo en consideración que dichos controles en algún momento pueden ser quebrantados.

Igualmente él, el 94.9% de ellos consideran que las acciones de control realizadas han aportado recomendaciones para mejorar la gestión y contrarrestar los efectos negativos de las irregularidades; y que las mismas están relacionadas con medidas correctivas, preventivas y determinación de responsabilidades; cuya aplicación es materia de seguimiento por parte del Órgano de Control Institucional (OCI). En la misma forma, el 86.6% de ellos consideran que las acciones correctivas están relacionadas con la problemática de la gestión, que estas constituyen medidas preventivas y correctivas, las que son tomadas por las autoridades y funcionarios, a efectos de adoptar las acciones para revertir los problemas que aquejan a la Entidad con la finalidad de lograr mejores resultados en la gestión, y

El 89.5% de ellos consideran que las acciones de control motivan que el control interno sea objeto de revisión y actualización, con el objeto de fortalecerlo, a efectos de lograr los objetivos y metas de la entidad, generar información confiable, así como, para prevenir la ocurrencia de hechos irregulares. Para la contrastación de las hipótesis se utilizó el estadígrafo no paramétrico Chi Cuadrado, cuyo cálculo se realizó mediante el software estadístico SPSS Versión 18, habiéndose planteado tres (03) hipótesis, aceptando en todos los casos la hipótesis alternativa, como probablemente cierta, lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- a) Se determinó que las observaciones de control permiten promover la adopción de las acciones correctivas en la administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- b) Se determinó que las deficiencias o debilidades de control interno resultantes de las acciones de control propenden la revisión y actualización del sistema de control interno de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- c) Se determinó que las recomendaciones de acciones de control contribuyen al fortalecimiento del control interno de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SOSA GUEVARA, Ángel Augusto (2012), en su Tesis “Sistema de Gestión Administrativa de Salud y el Desarrollo de un Plan de Carrera para el Médico Militar” concluye que la investigación realizada tiene como objetivo determinar la relación del Sistema de Gestión Administrativa de Salud y el Desarrollo de un Plan de Carrera para el Médico Militar.

La población de la investigación estuvo constituida por altos funcionarios del sistema de Salud de Ejército y del Personal Médico Militar fue de 230, la muestra total estuvo conformada por 68 encuestados y de los cuales 12 respondieron a Altos Funcionarios del Sistema de Salud del Ejército. La investigación tiene un diseño transeccional de comparaciones, pues la información fue obtenida observando en la muestra con el instrumento de investigación a las variables Sistema de Gestión Administrativa de Salud y la problemática de los Médicos Militares del Ejército del Perú en un solo momento en el tiempo.

La información obtenida después de la aplicación de los instrumentos permitió determinar la relación entre ambas variables de estudio e identificar de esta manera los puntos más álgidos de la problemática que existe en el área de Salud de Ejército Peruano.

Por otro lado, Sistema de Gestión Administrativa de Salud fue operacionalizado mediante la aplicación de los instrumentos de la investigación evidenciándose la correlación con el desarrollo de un Plan de Carrera para el Médico Militar.

El trabajo de investigación tuvo por objetivo general determinar la relación que existe entre ambas variables que permita como aporte para dar soluciones a estos tipos de problemas que se presenten en la Institución, teniendo en cuenta que el Servicio de Sanidad del Ejército, es una organización de vital importancia en la vida institucional por lo que su misión fundamental es velar por la salud del personal militar y sus familiares; así como, el desarrollo de acciones hacia la comunidad nacional.

El Plan de Carrera Garantiza al Oficial de la Sanidad una transparencia, legitimidad, igualdad en su ascenso progresivo y permanencia en el servicio, evitando un gran índice de emigración de los profesionales de la Salud, especialmente los Médicos que al término de su especialización desertan de la Institución de la Sanidad del Ejército, por ello es necesario la aplicación de un Plan de Carrera que incentive al profesional de la salud a mantenerse e incorporarse al sector. Estructuralmente, la tesis se divide en cinco capítulos:

En el primero se hace el planteamiento del problema; así como, se presentan los objetivos, justificación, limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo, se elabora el Marco Histórico que contextualiza la temática estudiada, analizando los antecedentes bibliográficos que sustentan los Antecedentes Históricos de la Gestión Administrativa, los Antecedentes Históricos del origen del Hospital Militar Central CRL San Luis Arias Schreider. En el Marco Teórico se analizan los Modelos de Gestión Administrativa en Salud, las competencias de Gestión del Ejército en Campaña, en el Sistema de Sanidad del Ejército en Guarnición, el Plan de Carrera Profesional y la Capacitación del Personal.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología para el logro de los objetivos, la contrastación de las hipótesis; asimismo, abarca el tipo de estudio, el método, diseño, población, muestra de la investigación, identificación de variables, procedimientos, análisis realizado.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de los instrumentos aplicados como es la encuesta y la entrevista, para luego realizar la contrastación de hipótesis, discusión de los resultados de la presente investigación.

Finalmente, en el quinto capítulo llegamos a obtener las conclusiones, para luego plantear las recomendaciones. Posteriormente se consigna las referencias bibliográficas empleadas durante el proceso de investigación.

VEGA BARRANTES, Robert (2011) realizó la Tesis “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio, Área de Química en la F.I.A.I. Universidad Inca Garcilaso de la Vega”, mencionando que, el objetivo de este trabajo de investigación es determinar si la gestión administrativa influye en la calidad del servicio que brinda al Área de Química en la F.I.A.I. de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El planteamiento se efectúa en la observación del área de Química de la F.I.A.I. de la citada Universidad así como nos lleva a estudiar el desempeño de la calidad en un contexto amenazante, incluyendo sus factores endógenos y exógenos en un entorno competitivo, globalizado y específico de la organización, igual que su perfil estratégico y su cultura organizacional, cuya realidad actual no sustenta una base sólida para la calidad del servicio.

En el desarrollo del trabajo se utilizó la metodología de la investigación científica, instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes de la tesis, desde su primer capítulo hasta el último.

Es así que en la investigación se hizo la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto a las variables: Gestión Administrativa y Calidad del Servicio, el mismo que se trabajó a nivel del área de Química de la FIAI en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Asimismo; con respecto al estudio de campo refiere que se utilizó la técnica de la encuesta la misma que estuvo conformada por 14 preguntas, las que fueron interpretadas y graficadas estadísticamente; desde luego, las hipótesis planteadas

fueron contrastadas para luego arribar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Finalmente, la última parte de esta investigación concluye que, con los aportes que se dan como resultado de la investigación servirán como instrumento de apoyo, además de ofrecer herramientas concretas para que la gestión administrativa en dicha institución sea eficaz y eficiente.

Los mencionados trabajos investigados han servido de guía, pero que no tienen ninguna relación con el trabajo a desarrollar; por lo tanto, reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes para ser considerada como ejecutable.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema General

¿De qué manera el Control Interno influye en la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud?

2.1.3.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera el Control Preventivo incide en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud?
- b. ¿De qué manera la falta de Supervisión incide en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud?
- c. ¿De qué manera la falta de Evaluación de Riesgos incide en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los equipos biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD?

- d. ¿De qué manera la falta de Seguimiento de Medidas Correctivas incide en la determinación de la Vida Útil de los equipos biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud?.

2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Finalidad

La presente investigación tiene por finalidad proporcionar los instrumentos necesarios para contribuir a optimizar la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, estableciendo un control interno más efectivo y oportuno para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos biomédicos e instrumental quirúrgico; así como para la ejecución oportuna de los procesos de selección que contribuya a una correcta utilización de los recursos económicos de la institución, los que a su vez redundarán en beneficios de los asegurados, dotándoles con medicinas, equipos médicos y servicios asistenciales de calidad.

2.2.2 Objetivo General

Determinar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen ESSALUD.

2.2.3 Objetivos Específicos

- a. Determinar la incidencia del Control Preventivo en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD.
- b. Evaluar la incidencia de la Supervisión en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD.

- c. Determinar la incidencia de Evaluación de Riesgos en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los equipos biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD.
- d. Evaluar la incidencia del Seguimiento de Medidas Correctivas en la determinación de la Vida Útil de los equipos biomédicos el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD.

2.2.4 Delimitación de la Investigación

Delimitación temporal: comprenderá julio 2014 - Diciembre 2014

Delimitación espacial: El estudio se llevó a cabo en las áreas administrativas del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de ESSALUD: Oficina de Administración, Oficina de Adquisiciones, Oficina de Finanzas, Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios, ubicado en el Distrito de la Victoria.

Delimitación Social: Comprendió a funcionarios y personal administrativo del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud

Delimitación conceptual: Control Interno y la Gestión Administrativa

2.2.5 Justificación e Importancia

El estudio se considera importante porque contribuirá a mejorar la Calidad de la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI de EsSalud, respecto a la ejecución de los procesos de selección para la adquisición de bienes y servicios, dotando con las herramientas necesarias para un Control Interno Efectivo y eficaz que le servirá para tomar decisiones adecuadas y oportunas en el manejo de los recursos económicos de la institución, para brindar servicios de salud de calidad a los asegurados en el abastecimiento de medicamentos, disminuyendo de diferimiento de

citias, exámenes de laboratorio y operaciones en las distintas especialidades de los servicios de la salud en el Hospital.

2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Supuestos Teóricos

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección, la imagen de la empresa depende de ello. Para mantener la imagen de la empresa, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua⁶⁷.

JOHNSON y SCHOLES (2004)⁶⁸, precisa que, mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda entidad que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás. Esto es así por una sencilla razón: La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso.

⁶⁷ VALARIE A. Zeithaml; A. PARASURAMAN y Leonard L. Berry (1992) **CALIDAD EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS-COMO LOGRAR EL EQUILIBRIO**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

⁶⁸ JOHNSON Y SCHOLES, Kevan. (2004) **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**. Madrid: Prentice May International Ltd.

Las reformas de atenciones de salud planteadas por la OMS con el propósito de reorientar los sistemas de salud hacia una salud para todos se basan en: la cobertura universal para mejorar la equidad sanitaria, prestación de servicios acordes a las necesidades y expectativas de la población, reformas de liderazgo para que las autoridades sanitarias sean más confiables, y reformas de las políticas públicas para promover y proteger la salud de las comunidades.

Uno de los principales elementos o barreras se encuentra en los recursos disponibles para los programas que evidencia la dolencia del sector salud por una enorme falta de fondos en demasiados países. Las oportunidades que ofrece el crecimiento de estos recursos proveen cambios estructurales y crea sistemas de salud más eficaces y equitativos. Los procesos mundiales de formulación de políticas se han centrado en cuestiones concretas sin dar la atención necesaria a los factores que frenan el desarrollo de los sistemas de salud en los contextos nacionales. "En lugar de reforzar su capacidad de respuesta y prever los nuevos desafíos, los sistemas sanitarios parecen hallarse a la deriva, fijándose una tras otra prioridades a corto plazo, de manera cada vez más fragmentada y sin una idea clara del rumbo a seguir. Los sistemas de salud están evolucionando en direcciones que no contribuyen a la equidad y justicia social sin obtener los mejores resultados que amenazan la estabilidad social".⁶⁹

La planificación del crecimiento y desarrollo de los servicios de salud nacionales es realizado por el Estado, quien también ejerce control sobre la base de las necesidades de la población.

2.3.2 Hipótesis Principal

El Control Interno incide positivamente en la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

⁶⁹ Organismo Mundial de la Salud, (2008), (OMS).

2.3.3 Hipótesis Específicas

- a. El Control Preventivo incide positivamente en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.
- b. La Supervisión incide positivamente en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.
- c. La Evaluación de Riesgos incide positivamente en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.
- b. El Seguimiento de Medidas Correctivas incide positivamente en la determinación de la Vida Útil de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

2.3.4 Variables e Indicadores

Variable Independiente

X. Control Interno

Indicadores

X1. Nivel de Control Interno

X2. Nivel de Supervisión

X3. Nivel de Evaluación de Riesgos

X4. Nivel de Seguimiento de Medidas Correctivas

Variable Dependiente

Y. Gestión Administrativa

Indicadores

Y1. Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC)

Y2. Nivel de cumplimiento oportuno en la Ejecución de los Procesos de Selección

Y3. Nivel de cumplimiento en el Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos.

Y4. Nivel de determinación de la Vida Útil de Equipos Biomédicos.

CAPÍTULO III

METODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1 Población

La población comprendió a 180 personas, entre: funcionarios y personal administrativo de las oficinas de Administración, Finanzas, Logística, Ingeniería Hospitalaria y Servicios del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI).

3.1.2 Muestra

Se utilizó el muestreo aleatorio simple aplicado 108 personas que comprendió: funcionarios y personal administrativo del HNGAI utilizando la fórmula siguiente:

n = Población (180 personas)

N = Muestra (108 personas)

Z = Margen de confiabilidad del 95 % = 1.96

E = Margen de error 5%

P = Probabilidad de éxito 50 %

Q = Probabilidad de fracaso 50 %

Q = 1 - P = 1 - 0.05 = 0.50%

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)180}{0.05^2 (180 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)} = 108$$

3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es “aplicativo” porque mediante el uso de encuestas o cuestionarios se recogió información y se probaron las hipótesis.

3.2.2 Nivel de investigación

El Nivel de la investigación de tipo “explicativo” porque trató de establecer la relación causal entre las variables del Control Interno y Gestión Administrativa.

3.2.3 Método

El método de investigación que se aplicó en el presente trabajo fue el “Ex Post – Facto”, porque observó el efecto del Control Interno sobre la Gestión Administrativa, que son las variables seleccionadas y sirven para realizar una prospectiva a mediano plazo. Se caracteriza porque sigue un procedimiento después de ocurrido el hecho, y continúa ocurriendo en la actualidad, investiga hechos observados sobre relaciones entre variables.

3.2.4 Diseño

El diseño que se utilizó fue por objetivos, conforme al siguiente esquema:

OG = Objetivo General

CP = Conclusión Parcial

HG = Hipótesis General

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 Técnica

La técnica que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta, para medir el grado de conocimiento del control interno por los funcionarios y trabajadores de las Oficinas de Logística, Finanzas, Ingeniería Hospitalaria y de Servicios del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD.

3.3.2 Instrumento

El instrumento utilizado fue el cuestionario que fue un proceso estructurado para recoger información a través de una serie de preguntas que permitió llegar a la muestra seleccionada de los participantes y facilitar el análisis.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias.
- Cálculo de los puntajes obtenidos.
- Gráficos respectivos.

3.5 PRUEBA DE LA HIPÓTESIS

La prueba de la hipótesis se ha realizado con la prueba Chi Cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

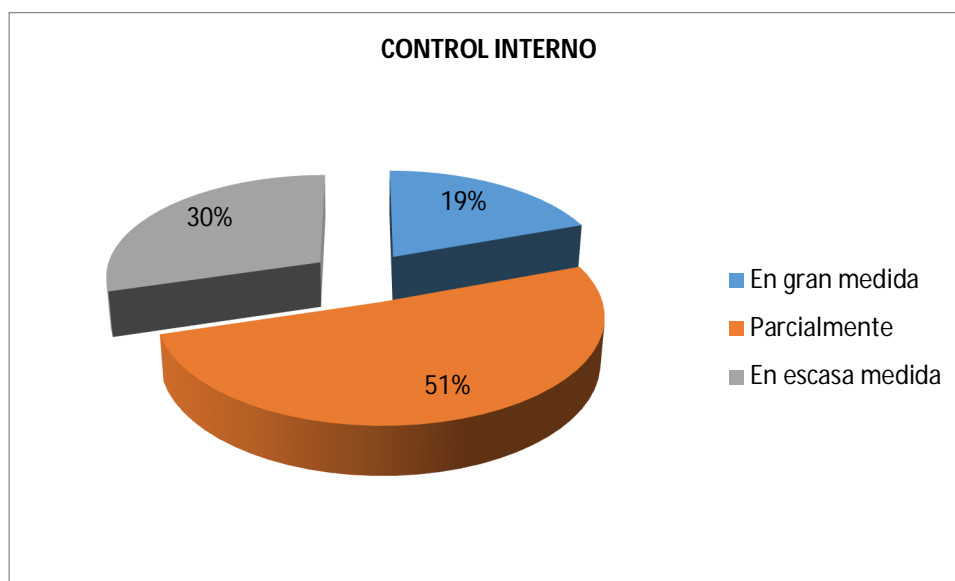
En este capítulo se realizó el trabajo de campo que ha consistido en la presentación de los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios y trabajadores administrativos de la unidad de análisis del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud. Los resultados de dichos instrumentos se han presentado en cuadros y gráficos en donde se puede apreciar las frecuencias y porcentajes calculados. Luego se contrastó con las hipótesis y se realizó la discusión de los resultados.

TABLA N° 01

CONTROL INTERNO

Respuesta	N°	%
En gran medida	21	19%
Parcialmente	55	51%
En escasa medida	32	30%
Total	108	100%

GRÁFICO N° 01



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

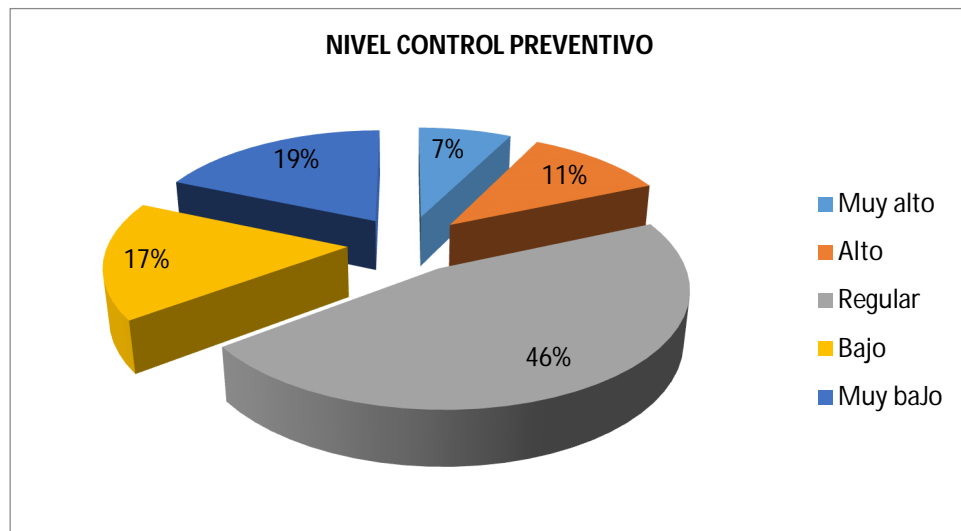
A la pregunta de en qué medida considera usted que el control Interno mejora la Gestión administrativa en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 19% respondió que en gran medida, el 51% respondió que parcialmente y el 30% respondió que en escasa medida.

TABLA N° 02

NIVEL CONTROL PREVENTIVO

Respuesta	N°	%
Muy alto	8	7%
Alto	12	11%
Regular	50	46%
Bajo	18	17%
Muy bajo	20	19%
Total	108	100%

GRÁFICO N° 02



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

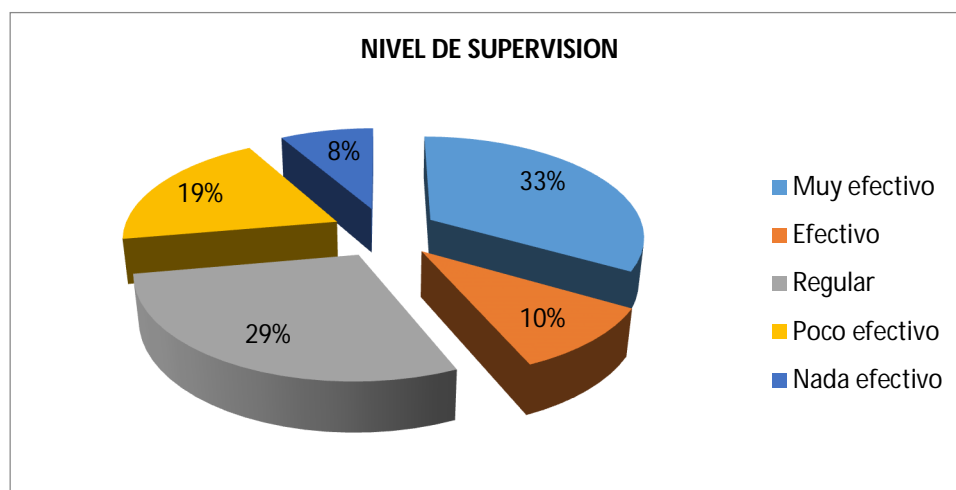
A la interrogante de cuál es el nivel de Control Preventivo que ejerce el Órgano de Control Institucional (OCI), en la Oficina de Logística del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 7% respondió que es muy alto, el 11% respondió que es alto, el 46% respondió que es regular, el 17% respondió que es bajo y el 19% respondió que es muy bajo.

TABLA 03

NIVEL DE SUPERVISION

Respuesta	Nº	%
Muy efectivo	36	33%
Efectivo	11	10%
Regular	31	29%
Poco efectivo	21	19%
Nada efectivo	9	8%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 03



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

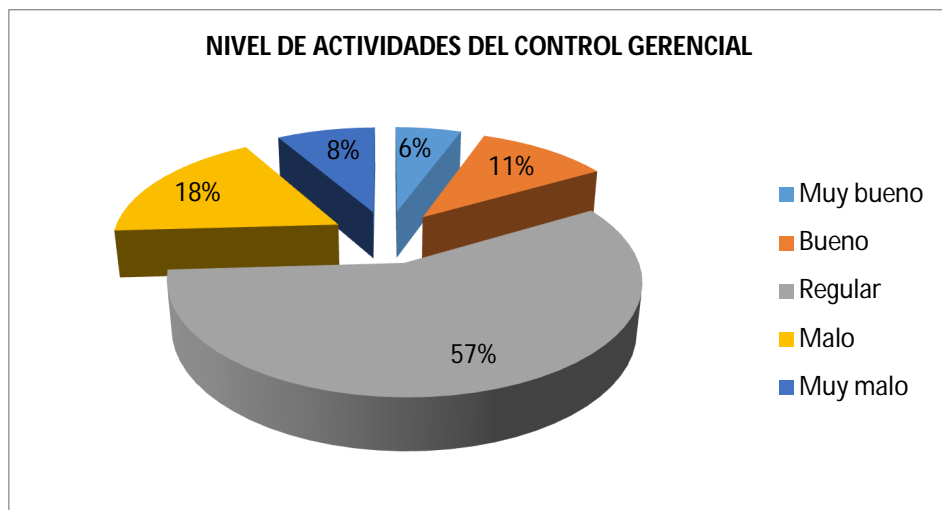
A la pregunta de cuál es el nivel de Supervisión que ejerce la Oficina de Administración del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 33% respondió que es muy efectivo, el 10% respondió que es efectivo, el 29% respondió que es regular, el 19% respondió que es poco efectivo y el 8% respondió que es nada efectivo.

TABLA 04

NIVEL DE ACTIVIDADES DEL CONTROL GERENCIAL

Respuesta	Nº	%
Muy bueno	6	6%
Bueno	12	11%
Regular	62	57%
Malo	19	18%
Muy malo	9	8%
Total	108	100%

GRÁFICO N° 04



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

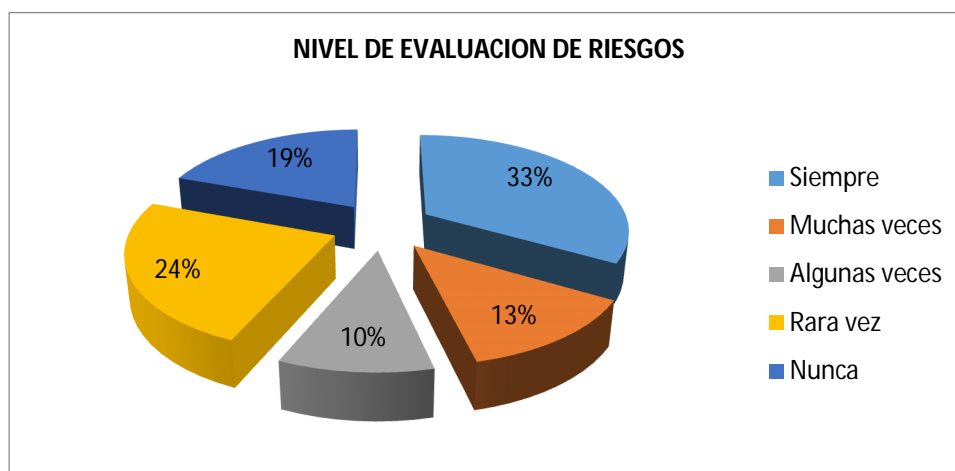
A la interrogante de cómo califica usted el nivel de Actividades de Control Gerencial que ejerce la Oficina de Administración del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 6% respondió que es muy bueno, el 11% respondió que es bueno, el 57% respondió que es regular, el 18% respondió que es malo y el 8% respondió que es muy malo.

TABLA 05

NIVEL DE EVALUACION DE RIESGOS

Respuesta	Nº	%
Siempre	36	33%
Muchas veces	14	13%
Algunas veces	11	10%
Rara vez	26	24%
Nunca	21	19%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 05



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

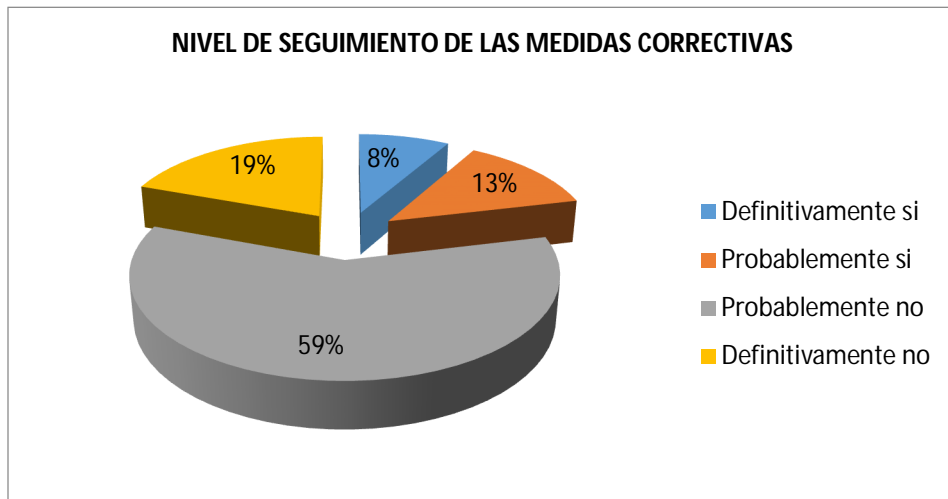
A la pregunta con qué frecuencia considera usted que la Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, realiza una Evaluación de Riesgos, el 33% respondió que siempre, el 13% respondió que muchas veces, el 10% respondió que algunas veces, el 24% respondió que rara vez y el 19% respondió que nunca.

TABLA 06

NIVEL DE SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS

Respuesta	Nº	%
Definitivamente si	9	8%
Probablemente si	14	13%
Probablemente no	64	59%
Definitivamente no	21	19%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 06



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

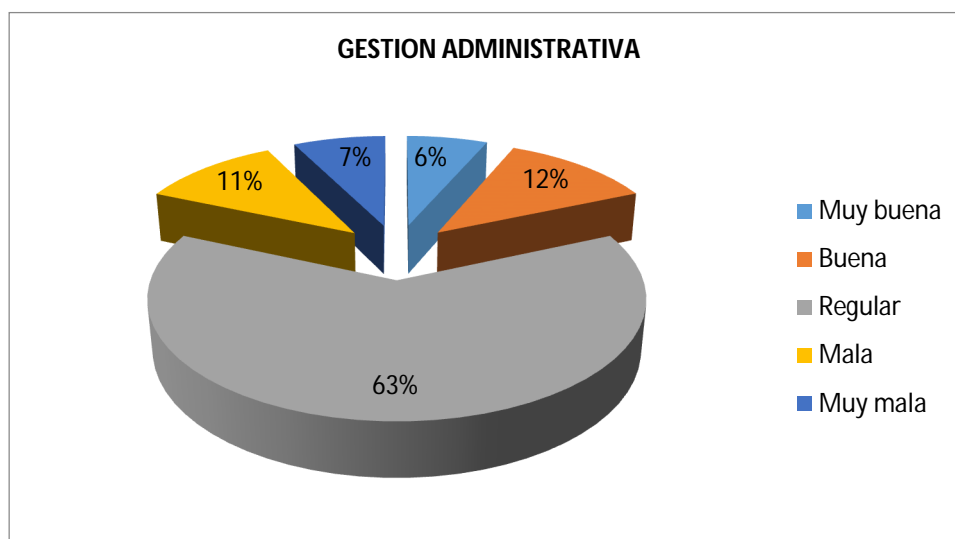
A la pregunta de que si el Órgano de Control Institucional (OCI), realiza el Seguimiento de las Medidas Correctivas de los Informes de Control en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 8% respondió que definitivamente si, el 13% respondió que probablemente sí, el 59% respondió que probablemente no y el 19% respondió que definitivamente no.

TABLA 07

GESTION ADMINISTRATIVA

Respuesta	Nº	%
Muy buena	7	6%
Buena	13	12%
Regular	68	63%
Mala	12	11%
Muy mala	8	7%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 07



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

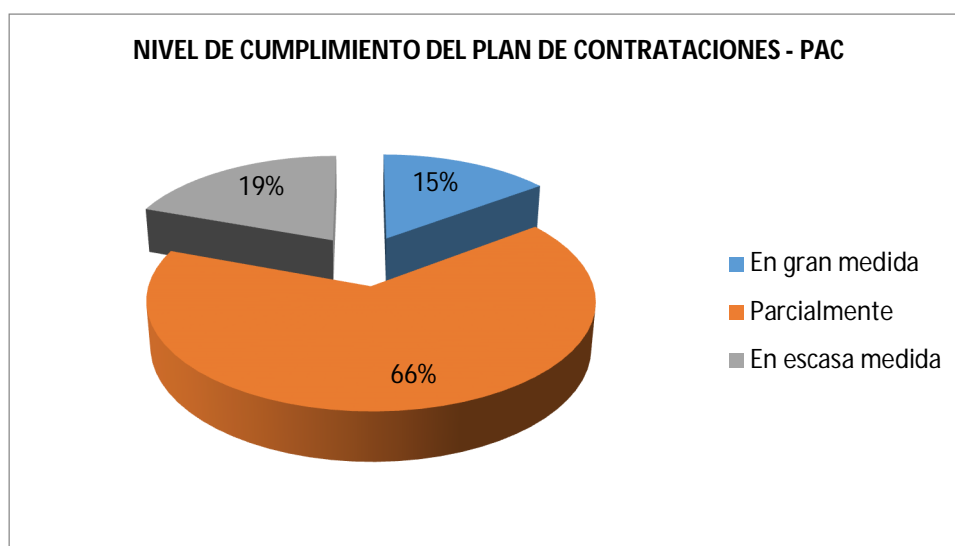
A la interrogante de que cómo califica usted la Gestión Administrativa dentro del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 6% respondió que es muy buena, el 12% respondió que es buena, el 63% respondió que es regular, el 11% respondió que es mala y el 7% respondió que es muy mala.

TABLA 08

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CONTRATACIONES (PAC)

Respuesta	Nº	%
En gran medida	16	15%
Parcialmente	71	66%
En escasa medida	21	19%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 08



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

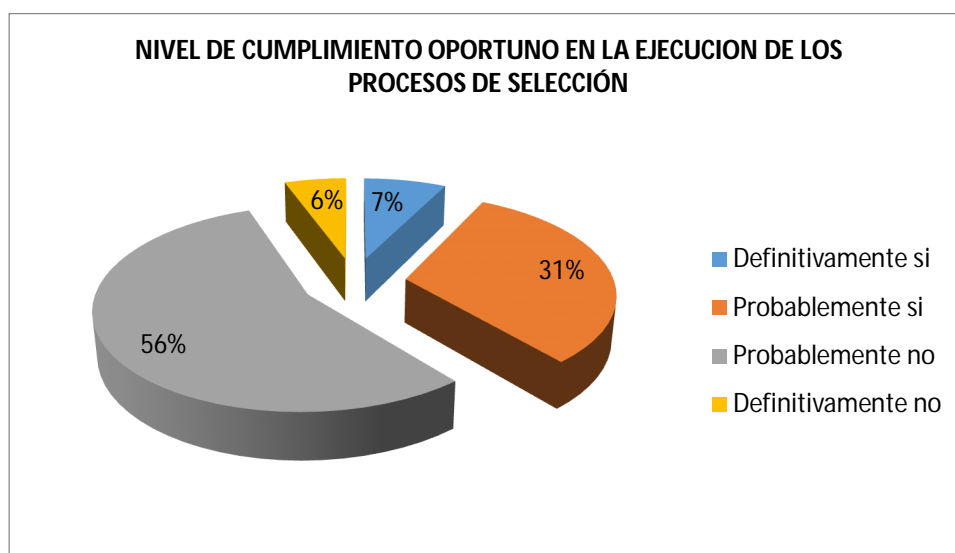
A la interrogante de en qué medida considera usted que la Oficina de Adquisiciones del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, eleva el nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC), el 15% respondió que es en gran medida, el 66% respondió que es parcialmente y el 19% respondió que es en escasa medida.

TABLA 09

NIVEL DE CUMPLIMIENTO OPORTUNO EN LA EJECUCION DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Respuesta	Nº	%
Definitivamente si	8	7%
Probablemente si	34	31%
Probablemente no	60	56%
Definitivamente no	6	6%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 09



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

A la pregunta de que si a través de las acciones establecidas por la Oficina de Adquisiciones del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, se alcanza el cumplimiento oportuno en la ejecución de los procesos de selección, el 7% respondió que definitivamente si, el 31% respondió que

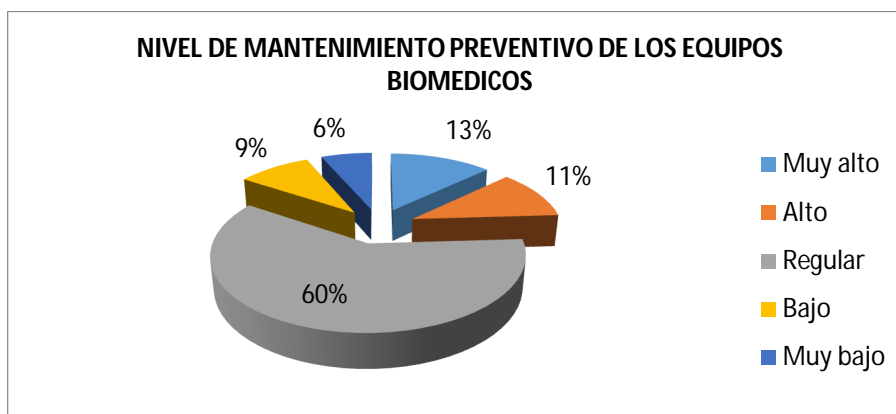
probablemente si, el 56% respondió que probablemente no y el 6% respondió que definitivamente no.

TABLA 10

NIVEL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LOS EQUIPOS BIOMEDICOS

Respuesta	Nº	%
Muy alto	14	13%
Alto	12	11%
Regular	65	60%
Bajo	10	9%
Muy bajo	7	6%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 10



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud

Elaboración: Propia

A la interrogante de cuál es el nivel de cumplimiento que se alcanza con las acciones realizadas por la Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios en el Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI) de EsSalud, el 13% respondió que es muy alto, el 11% respondió

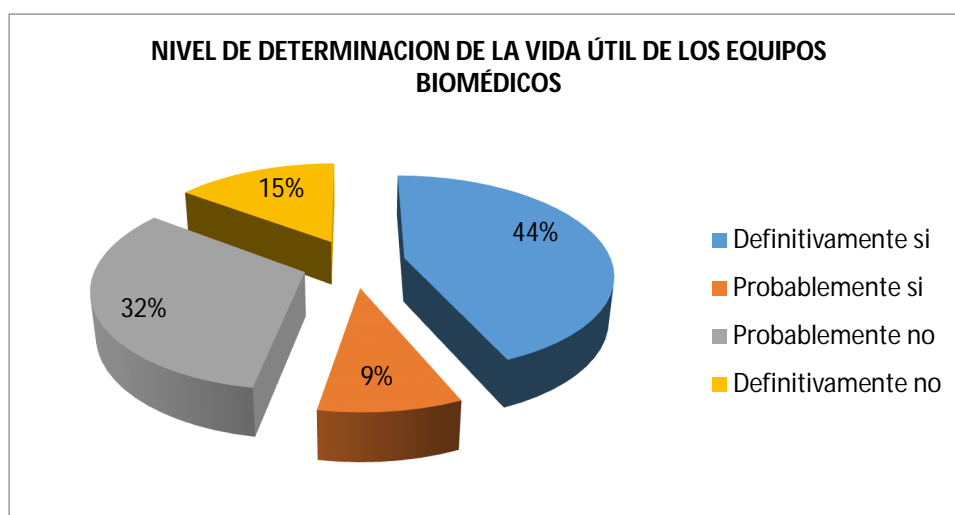
que es alto, el 60% respondió que es regular, el 9% respondió que es bajo y el 6% respondió que es muy bajo.

TABLA 11

NIVEL DE DETERMINACION DE LA VIDA ÚTIL DE LOS EQUIPOS BIOMÉDICOS

Respuesta	Nº	%
Definitivamente si	47	44%
Probablemente si	10	9%
Probablemente no	35	32%
Definitivamente no	16	15%
Total	108	100%

GRÁFICO Nº 11



Fuente: Encuesta a funcionarios y trabajadores administrativos de la Unidad de Análisis del HNGAI-EsSalud
Elaboración: Propia

A la pregunta de que si existe una participación y coordinación activa de las Oficinas de Finanzas e Ingeniería Hospitalaria y Servicios en la determinación de la Vida Útil de Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen (HNGAI)

de EsSalud, el 44% respondió que definitivamente sí, el 9% respondió que probablemente sí, el 32% respondió que probablemente no y el 15% respondió que definitivamente no.

4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba Chi Cuadrada tal como se muestra a continuación:

Planteamiento de la hipótesis 1

H1: El Control Preventivo incide positivamente en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

H0: El Control Preventivo no incide positivamente en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Frecuencias observadas

Control preventivo	Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones			Total
	En gran medida	Parcialmente	En escasa medida	
Muy alto	1	5	2	8
Alto	2	8	2	12
Regular	9	39	2	50
Bajo	3	12	3	18
Muy bajo	1	7	12	20
Total	16	71	21	108

Frecuencias esperadas

Control preventivo	Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones			Total
	En gran medida	Parcialmente	En escasa medida	
Muy alto	1.19	5.26	1.56	8.00
Alto	1.78	7.89	2.33	12.00

Regular	7.41	32.87	9.72	50.00
Bajo	2.67	11.83	3.50	18.00
Muy bajo	2.96	13.15	3.89	20.00
Total	16.00	71.00	21.00	108.00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

- 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, χ^2 sigue una distribución aproximada de Chi Cuadrada con $(5 - 1)(3 - 1) = 08$ grados de libertad.

- 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

- 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado χ^2 es mayor o igual a 15.507.

- 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 29.07$$

E

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $29.07 > 15.507$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

El Control Preventivo incide positivamente en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Planteamiento de la hipótesis 2

H2: La Supervisión incide positivamente en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

H0: La Supervisión no incide positivamente en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Frecuencias observadas

Nivel de Supervisión	Cumplimiento oportuno en las ejecución de los procesos de selección				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Muye efectivo	1	2	33	0	36
Efectivo	1	3	6	1	11
Regular	4	19	4	4	31
Poco efectivo	2	7	12	0	21
Nada efectivo	0	3	5	1	9
Total	8	34	60	6	108

Frecuencias esperadas

Nivel de Supervisión	Cumplimiento oportuno en las ejecución de los Procesos de Selección				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Muye efectivo	2.67	11.33	20.00	2.00	36.00
Efectivo	0.81	3.46	6.11	0.61	11.00
Regular	2.30	9.76	17.22	1.72	31.00
Poco efectivo	1.56	6.61	11.67	1.17	21.00
Nada efectivo	0.67	2.83	5.00	0.50	9.00
Total	8.00	34.00	60.00	6.00	108.00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

- 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 sigue una distribución aproximada de Chi Cuadrada con $(5 - 1) (4-1) = 12$ grados

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 21.026

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 45.21$$

E

7) Decisión Estadística

Dado que $45.21 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

La Supervisión incide positivamente en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Planteamiento de la hipótesis 3

H3: La Evaluación de Riesgos incide positivamente en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

H0: La Evaluación de Riesgos no incide positivamente en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Frecuencias observadas

Evaluación de Riesgos	Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos					Total
	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Siempre	1	1	32	1	1	36
Muchas veces	2	2	8	1	1	14
Algunas veces	1	1	7	1	1	11
Rara vez	7	6	5	5	3	26
Nunca	3	2	13	2	1	21
Total	14	12	65	10	7	108

Frecuencias esperadas

Evaluación de Riesgos	Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos					Total
	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Siempre	4.67	4.00	21.67	3.33	2.33	36.00
Muchas veces	1.81	1.56	8.43	1.30	0.91	14.00
Algunas veces	1.43	1.22	6.62	1.02	0.71	11.00
Rara vez	3.37	2.89	15.65	2.41	1.69	26.00
Nunca	2.72	2.33	12.64	1.94	1.36	21.00
Total	14.00	12.00	65.00	10.00	7.00	108.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

2. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 sigue una distribución aproximada de Chi Cuadrada con $(5 - 1) (5-1) = 16$ grados

3. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

4. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 26.296

5. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 31.51$$

6. Decisión Estadística

Dado que $31.51 > 26.296$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

7. Conclusión

La Evaluación de Riesgos incide positivamente en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Planteamiento de la hipótesis 4

H4. El Seguimiento de Medidas Correctivas incide positivamente en la determinación de la Vida Útil de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

H0: El Seguimiento de Medidas Correctivas no incide positivamente en la determinación de la Vida Útil de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

Frecuencias observadas

Seguimiento de las Medidas Correctivas	Determinación de la Vida Útil de los Equipos Biomédicos				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	1	1	6	1	9
Probablemente si	1	1	9	3	14
Probablemente no	43	6	5	10	64
Definitivamente no	2	2	15	2	21
Total	47	10	35	16	108

Frecuencias esperadas

Seguimiento de las Medidas Correctivas	Determinación de La Vida Útil de los Equipos Biomédicos				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	3.92	0.83	2.92	1.33	9.00
Probablemente si	6.09	1.30	4.54	2.07	14.00
Probablemente no	27.85	5.93	20.74	9.48	64.00
Definitivamente no	9.14	1.94	6.81	3.11	21.00
Total	47.00	10.00	35.00	16.00	108.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 sigue una distribución aproximada de Chi Cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 50.73$$

E

7. Decisión Estadística

Dado que $50.73 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8. Conclusión

El Seguimiento de Medidas Correctivas incide positivamente en la determinación de la Vida Útil de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud.

4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se ha podido evidenciar que El Control Interno incide positivamente en la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD. Sin embargo para poder alcanzar una mejor comprensión en este tema, es necesario sustentar teóricamente esta investigación, con el siguiente sustento teórico:

Hace tiempo los altos ejecutivos buscaban maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles "incorporados" se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

“El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

La siguiente frase de la definición, efectuado por el personal de una entidad, indica que el control interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos sino que, posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

El nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de los cinco elementos que analizaremos a continuación:

Los cinco componentes del control interno

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Importancia de los componentes:

¿Los cinco componentes del control interno son importantes?, bueno, sino fueran importante no existirían y el equipo multidisciplinario que elaboró el informe COSO no los hubiera analizado y expuesto tan exquisitamente, en dicho informe como los

componentes del control interno. Tampoco aparecieran en la Resolución No. 297-2003 del MFP como aspectos a desarrollar dentro del Sistema de Control Interno (SCI).

La importancia de los cinco componentes, desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos. La definición, establecimiento y aplicación de los objetivos organizacionales es el requisito primario para poder introducir en la organización un SCI.

Existe un proverbio del Corán muy ilustrativo que vamos a tener en cuenta en nuestro análisis, el cual citamos: "Si no sabes a donde ir, no hay camino que te lleve". Partiremos del proverbio anterior para ilustrar la relación entre objetivos organizacionales y componentes de control interno.

Los objetivos organizacionales indican la dirección, te ubican, te dicen a donde ir. Deben ser enunciados por escrito definiendo los resultados a alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos son el QUÉ: ¿Qué resultados queremos o necesitamos lograr?

¿Cuál es la importancia de los objetivos?

Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar, nos dicen cómo debe funcionar nuestro sistema, nos da la estructura, la organización, nos ayudan a evaluar nuestro progreso pues un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos evaluar sus progresos. Por lo tanto, los objetivos son una parte esencial del control.

De lo anterior se desprende que en una empresa debe dirigirse por objetivo, lo que significa que tanto los gerentes como los subordinados de una organización conjuntamente, identifiquen sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en término de los resultados que de él se esperan y

empleen estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Si los objetivos organizacionales indican la dirección, hacia dónde ir, el resultado a lograr, de los cinco componentes del control interno constituyen caminos para el logro de los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales, los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos, proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

¿Cuáles son las funciones fundamentales de los componentes que llevan al cumplimiento de los objetivos?

Para analizar cada componente partiremos del concepto dado en el Informe COSO sobre control interno: “el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles

complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

¿Qué aporta cada componente?

1. Ambiente de Control

El Ambiente de Control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El Ambiente de Control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

2. Evaluación de Riesgos

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La

evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

3. Actividades de Control Gerencial

Las Actividades de Control Gerencial, son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control gerencial en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles Informáticos o de tecnología, de información y controles de la dirección, Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos, hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera

firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

4. Información y comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los

voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva, debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene. Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la

persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias. Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

5. Supervisión o monitoreo.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas. Permiten mantener el control sobre todas las actividades, su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz, marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera, coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- a) El Control Interno incide en la Gestión Administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud, buscando una mayor eficacia, eficiencia y economía en la Administración de las Instituciones.
- b) El Control Preventivo incide en el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud, esto nos permitirá implementar los ajustes correspondientes de acuerdo a las necesidades de la organización.
- c) La Supervisión incide en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud. Es importante señalar que la adecuada observación y aplicación de los controles por parte de los responsables de los procesos permite una precisa administración al riesgo para minimizar los riesgos en la entidad.
- d) La Evaluación de Riesgos incide en el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud. Al realizar dicha tarea se garantizará una mejor atención a los usuarios.
- e) El Seguimiento de Medidas Correctivas incide en la determinación de la Vida Útil de los Equipos Biomédicos el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de EsSalud. Los auditores deben implementar un mecanismo de control más eficaz para hacer el seguimiento constante de las medidas correctivas de las recomendaciones como resultado de las acciones de

control, de lo contrario, tales recomendaciones nunca o casi nunca se llegarán a implementar.

5.2 RECOMENDACIONES

- a) Los Órganos de Control Interno (OCI), deben estar conformados por funcionarios, profesionales y técnicos idóneos, hábiles, capaces y de moralidad. De lo contrario no se lograrán los objetivos y metas propuestas en beneficio de las organizaciones.
- b) Es importante que los auditores encargados del control en la Gestión administrativa de los Hospitales, identifiquen de manera concienzuda los puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo, lo cual permitirá contribuir a la mejora de la labor administrativa.
- c) Los auditores que están a cargo del control interno de las organizaciones estatales, deben hacer el seguimiento sobre la implementación oportuna de las recomendaciones realizadas, de lo contrario las entidades estatales siempre seguirán cometiendo los mismos errores que afectan directamente a los usuarios.
- d) Es necesario que el Órgano de Control Institucional (OCI), de acuerdo a sus facultades intervenga y recomiende las acciones correctivas a tomar en el Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos, lo cual garantizará brindar un servicio de calidad a los usuarios.
- e) La Contraloría de la República debe hacer evaluaciones periódicas y sorpresivas a las instituciones del Estado. Esto con la finalidad de poder identificar las deficiencias en la Gestión Administrativa, y así poder recomendar las alternativas que sean necesarias para beneficios de las instituciones estatales, específicamente los hospitales.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABELL, D. (2004), **EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA GERENCIA CIENTÍFICA**. Bogotá, Editorial Mac Graw – Hill.
2. AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. (2005), **AUDITORIA Y CONTROL INTERNO**. Editorial Inmagraf S.L., Estados Unidos, pp.637.
3. ALARCÓN, Reynaldo (2008), **MÉTODOS Y DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO**. Segunda Edición. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria. Lima – Perú.
4. ALIAGA CALDERÓN, Carlos (2013), **FUNDAMENTOS DE GESTIÓN PÚBLICA**. Editorial ECITEC.S.A, Primera Edición. Lima – Perú.
5. ANDER EGG E. (1989), **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL**. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. México.
6. ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2007), **AUDITORIA GUBERNAMENTAL INTEGRAL, TENCAS Y PROCEDIMIENTOS**. Editorial Pacífico. Editores. primera edición, Lima - Perú. pp. 1007.
7. ALZA BARCO, Carlos (2012), **GESTIÓN PÚBLICA. BALANCE Y PERSPECTIVAS**. Primera Edición. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.
8. BAILEY, Larry P. (1999), **GUIA DE AUDITORIA**. Editorial Harcourt Brace, segunda edición, España, pp.892.
9. BARZOLA INGA, Sonia Luz (2011), **ALCANCES DEL CONTROL INTERNO EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN A NIVEL DE GOBIERNOS REGIONALES**.
10. BERNAL, César Augusto (2006), **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México.

11. BUNGE, Mario (2009), **ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima – Perú.
12. BRAVO CERVANTES, Miguel H. (1998), **AUDITORIA INTEGRAL: EVALUACION Y ANÁLISIS DE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA ACORDE CON LOS PRINCIPIOS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS**. Editorial Fecat E.I.R.L., Lima- Perú, pp.758.
13. CABANELLAS, Guillermo (1979), **DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE DERECHO USUAL**. Tomo I, Editorial Heliasta S.R.L., catorceava edición, Buenos Aires-Argentina, pp.530.
14. CABRERA VÁSQUEZ, Marco A. Y QUINTANA VIVANCO, Rosa (2006), **DERECHO ADMINISTRATIVO Y DERECHO PROCESAL ADMINISTRATIVO**. Editorial San Marcos, segunda edición, Lima-Perú, pp.856.
15. CASHIN, J.A., NEUWIRTH, PD, Y LEVY, J.F. (1998), **MANUAL DE AUDITORIA**, Editorial McGraw-Hill Madrid-España, pp.571.
16. CASTRO DÍAZ, Estaban (año 2005), **LA AUDITORÍA INTEGRAL COMO CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**. Primera Edición, Talleres Gráficos del Servicio de Imprenta de la Fuerza Aérea del Perú. Lima – Perú.
17. CLAROS, Roberto y LEÓN, Oscar (2012), **EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN**. Editorial Pacífico Editores. Lima – Perú. Primer Edición.
18. CATÁGORA, F. (1999), **ASISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela S.A., Caracas-Venezuela, pp.439.
19. CASTAÑEDA SANTOS, Victoriano (2001), **MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL TUO Y REGLAMENTO DE LA LEY DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DEL ESTADO**. Ediciones Legales, Lima – Perú. PP.508.

20. CERVANTES ANAYA, Dante A. (2008), **MANUAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO**. Editorial Rodhas, sexta edición, Lima-Perú, pp.1130.
21. CERTO, Samuel (2006), **ADMINISTRACIÓN MODERNA**. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., octava edición, Bogotá-Colombia, pp.599.
22. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA, **CONTROL INTERNO (2007)**, Editorial CGR, Edición de Abril, Lima-Perú, pp.22.
23. COOK, John W. y WINKLE, Gary M. (1987), **AUDITORIA**. Editorial Mcgraw-Hill, tercera edición, México, pp.725.
24. CURSO: **CONTROL INTERNO: MARCO NORMATIVO – IMPLEMENTACIÓN (2014)**, realizado en la Contraloría General del 11 Mayo al 12 Junio. Lima - Perú.
25. CHIAVENATO, Idalberto (2009), **INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., quinta edición, México, pp.1056.
26. DE BRUYNE, Paúl (2003), **TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN**. Editorial Aguilar, Madrid-España, pp.473.
27. DE LA CRUZ CASTRO, Hugo (2000), **GLOSARIO EMPRESARIAL**. Editorial Ivera Asociados E.I.R.L., primera edición, Lima-Perú, pp.864.
28. DIRECTIVA N°002-2009 –GC/CA (2009), **EJERCICIO DEL CONTROL PREVENTIVO POR LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y LOS ORGANOS DE CONTRALORIA GENEAL DE LA REPUBLICA**. (R.C. N° 094-2009-CG de 20. AGO.2009).
29. Diplomado Especializado en **GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL (2012)**, realizado en el Colegio de Abogados de Lima, en Setiembre - Noviembre. Lima – Perú.

30. Diplomado de Especialización en **DERECHO ADMINISTRATIVO y GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS** (2013), realizado en el Colegio de Abogados del Callao, Junio - Agosto. Lima – Perú.
31. ESCRICHE, Joaquín (2000), **DICCIONARIO RAZONADO DE LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA**. Editorial Temis, Bogotá-Colombia, pp.779.
32. EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice (2006), **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA**. Quinta Edición. Editorial Thomson. México.
33. FERNÁNDEZ MAESTRE, Adolfo (2005), **AUDITORIA Y CONTROL INTERNO**. Editorial Grupo Cultural S.A; Madrid-España, pp.637.
34. FERNÁNDEZ V., Oscar G. (1997), **CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. Primera Edición. Editorial FERNOBA S.A, Lima – Perú.
35. FEIGENBAUM ARMAND V. (2008), **CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD**. Editorial CECSA - México.
36. GALÁN MORENA, Ricardo (1995), **PROTOCOLO DE INVESTIGACION EN SALUD**. Editorial Escuela de Administración de Negocios. Cuarta edición, Bogotá – Colombia,pp.628.
37. GALVÁN ESCOBEDO, J. (2006), **TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL**. Editorial ESAPAC, San José-Costa Rica, pp.496.
38. GARCÍA DE ENTERRÍA, Eduardo y Tomás-Ramón, FERNANDEZ (2006), **CURSO DE DERECHO ADMINISTRATIVO**. Editorial Palestra-Temis, duodécima edición, Colombia, pp.899.
39. GONZÁLES MACHADO, Francisco (1994), **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., México, pp. 356.

40. GINKEL, HANS J. A. VAN Y RODRÍGUEZ DÍAS, Marco Antonio (2006), **RETOS INSTITUCIONALES Y POLÍTICOS DE LA ACREDITACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**. En: GUNI. Mundi-Prensa. Madrid, España.
41. **GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO** (2008), aprobadas por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, publicada en 30 Noviembre.
42. GUTIERREZ Mario (1995), **ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD, CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD**. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V, GRUPO NORIEGA EDITORES, Balderas, México, D.F, Quinta Reimpresión Corregida de la Segunda Edición, hecho en México.
43. HUAMÁN PAREDES, ELMER WHILE, (2010), Tesis, **EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LOS NIVELES DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS DEL HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA**.
44. IVANCEVICH, JHON y Otros (2009), **GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., México, pp.527.
45. JOHNSON Y SCHOLE, KEVAN. (2004), **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**. Madrid: Prentice May International Ltd.
46. KAORU ISHIKAWA (1995), **¿QUÉ ES CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD? - EL MODELO JAPONÉS** – 1985.
47. LAZO VICTORIA, Ximena (2008), **EL CONTROL INTERNO DEL GASTO PÚBLICO ESTATAL**. Editorial Tecno. Primera edición, España, pp.392.
48. LEONARTE VARGAS, Juan Carlos (2011), tesis, **PROPUESTA DE MEJORA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES EN LOS INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**.
49. **LEY DE MODERNIZACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD N° 26790 (1997)**, del 15 de Mayo.

50. **LEY N° 27785, LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL (2006)**, Editorial Gaceta, Lima-Perú, pp.22.
51. **LEY N°28716, LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO (2006)**, del 16 Abril.
52. **LEY MARCO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO.** Ley N°27658, del 29 Enero 2002.
53. LUQUE MAMANI, Héctor (2012), tesis, **LAS ACCIONES DE CONTROL Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.**
54. **NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO (2006)**, aprobadas por Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG, Noviembre.
55. **NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL (2014)**, aprobadas por Resolución de Contraloría N°273-2014-GG, publicada el 13 de Mayo.
56. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto (2009), **CONTROL INTERNO, ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA.** Editorial ECOE; Colombia, pp.651.
57. MICHAEL HAMMER y James Champy (1994), **REINGENIERÍA.** Editorial Norma Colombia. pag.70.
58. MOSHER, Frederick y CIMMINO, Salvatore (1959), **ELEMENTI DI SCIENZA DELL'AMMINISTRAZIONE.** Editorial Giuffre, primera edición, Milano-Italia, pp.642.
59. MOORE, James F. (2003), **PREDATORS AND PREY: A NEW ECOLOGY OF COMPETITION.** Editorial Harvard Business Review, Estados Unidos, pp.761.
60. MUÑOZ AMATO, Pedro (2008), **INTRODUCCION A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** Editorial Grijley, Lima-Perú, pp.497.

61. MUÑOZ SANTIBAÑEZ, Miltón (2005), **ADMINISTRACION**. Primera edición. Editorial Impreso en el Perú – Printed in Perú, Lima – Perú.
62. Organismo Mundial de la Salud (OMS), 2008.
63. OSSORIO, Manuel. (1998), **DICCIONARIO DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES**. Editorial Heliasta, veinticincoava edición, Buenos Aires-Argentina, pp.1040.
64. OSZLAK, O. (2001), **EL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: SITUACIÓN Y RETOS FUTUROS**. Editorial El Servicio Civil En América Latina y El Caribe: Situación y Retos Futuros. BID Washigton, D.C.-Estados Unidos, pp.521.
65. PABLO GALLO, Germán (2003), **EL CONTROL INTERNO EN LA GESTION GUBERNAMENTAL**. Editorial Universidad Nacional de Córdoba-Argentina, pp.22.
66. PATRON FAURA, Pedro y PATRON BEDOYA, Pedro (2004), **DERECHO ADMINISTRATIVO Y ADMINISTRACION PÚBLICA EN EL PERÚ**, Editorial Grijley, octava edición, Lima-Perú, pp.637.
67. PÉREZ CARBALLO-VEGA, Juan F. (1994), **CONTROL DE LA GESTION EMPRESARIAL**. Editorial ESIC, segunda edición, Madrid-España, pp.476.
68. POPPER, Karl (2006), **EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO- CONJETURAS Y REFUTACIONES**. Editorial Paidós, Buenos Aires- Argentina, pp.673.
69. KOONTZ y O'DONELL. (2009), **CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA**. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., México, pp.527.
70. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1984), **DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA**. Tomo I, Editorial Espasa-Calpe, veinteava edición, España, pp.574.
71. REYES PONCE, Agustín (1981), **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORÍA Y PRACTICA**. Editorial LIMUSA. México, Pág. 42.

72. RESOLUCIÓN DE LA CONTRALORÍA N° 320-CGR-2008, **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO** (2000), Editorial RG, edición de Marzo, Lima-Perú, pp.112.
73. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín (2008), **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS**. Editorial Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A., tercera edición, México, pp.730.
74. RODRIGO ESTUPIÑAN, Gaitán (2006), **CONTROL INTERNO Y FRAUDE**. Editorial ECOE, segunda edición, Colombia, pp.450.
75. SCHERMERHORN, John R. (2003), **ADMINISTRACIÓN**. Editorial Limusa S.A., Grupo Noriega Editores, tercera edición, México, pp.565.
76. SOLANA, Ricardo F. (2009), **ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES: EN EL UMBRAL DEL TERCER MILENIO**. Editorial Ediciones Interoceánicas S.A., sexta edición, Buenos Aires- Argentina, p.75.
77. SLOSSE, Carlos Alberto, GORDICZ y Santiago F., (1998), GAMONDES. **AUDITORIA**. Editorial Nueva Técnica S.R.L., tercera edición, Argentina, pp.528.
78. SOSA GUEVARA, Ángel Augusto (2012), Tesis, **SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE SALUD Y EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL MEDICO MILITAR**.
79. STEPHENP, Mary y Robbins (2008), **COULTER. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL**. Editorial Ateneo, quinta edición, México pp.439.
80. STONER, James (2006), **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición México. pp.582.
81. SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO EN SALUD (Sunasa).

82. TERRY , G.R. (2001), **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**. Editorial CECSA, segunda edición, México pp.521.
83. TOLEDO CARTES, Juan Eduardo (2003), **EL CONTROL INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN: MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS COMO UNA EMERGENCIA**. Editorial VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. pp.111.
84. TUESTA RIQUELME, Yolanda (1999), **EL A.B.C. DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL, TOMO I**. Editorial Iberoamericana, Editores. S.A, primera edición, Lima – Perú, pp. 589.
85. VALARIE A. ZEITHAML; A. PARASURAMAN Y LEONARD L. BERRY (1992), **CALIDAD EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS-COMO LOGRAR EL EQUILIBRIO**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
86. YARASCA RAMOS, Pedro (2006), **FUNDAMENTOS CON UN ENFOQUE MODERNO**. Tercera Edición. Editorial Santa Rosa S.A. Lima – Perú.
87. ZÚÑIGA TOBORDA, José, CPA (2013), **COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA**. Revista Gotas de Actualización, Costa Rica.

Anexos

ENCUESTA

*La presente técnica de encuesta, busca obtener información importante relacionada con el tema de investigación, denominada **“EL CONTROL INTERNO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN (NHGA) DE ESSALUD”**, en las preguntas que a continuación se acompaña, se solicita elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al costado derecho, su aporte será de mucho interés para el trabajo de investigación:*

1. ¿En qué medida considera usted que el Control Interno mejora la Gestión administrativa en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen?.
 - a. En gran medida
 - b. Parcialmente
 - c. En escasa medida

2. ¿Cuál es el nivel de Control Preventivo que ejerce el Órgano de Control Institucional (OCI) en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen?.
 - a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Regular
 - d. Bajo
 - e. Muy bajo

3. ¿Cuál es el nivel de Supervisión que ejerce el Órgano de Control Institucional (OCI) en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen?.
 - a. Muy efectivo
 - b. Efectivo
 - c. Regular
 - d. Poco efectivo
 - e. Nada efectivo

4. ¿Cómo califica usted el nivel de Actividades de Control Gerencial ejercida por la Oficina de Administración del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo

5. ¿Con que frecuencia considera usted que la Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen realiza una Evaluación de Riesgos?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

6. ¿Considera usted que el Órgano de Control Institucional (OCI de EsSalud realiza el Seguimiento de las Medidas Correctivas?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

7. ¿Cómo califica usted la Gestión Administrativa dentro del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala

8. ¿En qué medida considera usted que la Oficina de Adquisiciones del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen eleva el nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC)?.
- En gran medida
 - Parcialmente
 - En escasa medida
9. ¿Considera usted que a través de las acciones establecidas por la Oficina de Adquisiciones del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen se alcanza el cumplimiento oportuno en la ejecución de los Procesos de Selección?.
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
10. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento que se alcanza con las acciones realizadas por la Oficina de Ingeniería Hospitalaria y Servicios del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen en el Mantenimiento Preventivo de los Equipos Biomédicos?.
- Muy alto
 - Alto
 - Regular
 - Bajo
 - Muy bajo
11. ¿Considera usted que existe una participación y coordinación activa de las Oficinas de Finanzas e Ingeniería Hospitalaria y Servicios del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen en la determinación de la Vida Útil de Equipos Biomédicos?.
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no