



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO**

**Línea de investigación:
Gobernabilidad, derechos humanos e inclusión social**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de Políticas
Públicas

Autor:

Gonzales Herrera, Carlo Fabricio

Asesor:

Begazo de Bedoya, Luis Hernando

ORCID: 0000-0001-8916-5079

Jurado:

Chacón Jiménez, Silvia

Fuentes Ruiz, José Wilmer

Castillo Luque, Fredy Eduardo

Lima - Perú










2024



Document Information

Analyzed document	1A_GONZALES_HERRERA_CARLO_FABRICIO_MAESTRIA_2021.docx (D110174963)
Submitted	2021-07-05 21:42:00 UTC+02:00
Submitted by	Robert
Submitter email	rnamo@unfv.edu.pe
Similarity	12%
Analysis address	rnamo.unfv@analysis.arkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23831/Andr%C3%A9s_SH.PDF?sequence=1&isAllowed=y Fetched: 2021-06-24 05:57:23		2
SA	Universidad Nacional Federico Villarreal / 1A_ZEVALLOS_CABRERA_EVELIN NILA DOCTORADO_2017.doc Document 1A_ZEVALLOS_CABRERA_EVELIN NILA DOCTORADO_2017.doc (D34745412) Submitted by: fcaldas@unfv.edu.pe Receiver: fcaldas.unfv@analysis.arkund.com		1
SA	Universidad Nacional Federico Villarreal / 2A_ZEVALLOS_CABRERA_EVELIN NILA DOCTORADO_2018.doc Document 2A_ZEVALLOS_CABRERA_EVELIN NILA DOCTORADO_2018.doc (D36479462) Submitted by: fcaldas@unfv.edu.pe Receiver: fcaldas.unfv@analysis.arkund.com		1
SA	TESIS_JHAEL SIPIRAN 04.03.2020 (1).docx Document TESIS_JHAEL SIPIRAN 04.03.2020 (1).docx (D64848593)		1
SA	Universidad Nacional Federico Villarreal / 1A_RAMIREZ_REÁTEGUI_ROCIO_MAESTRIA_2019.docx Document 1A_RAMIREZ_REÁTEGUI_ROCIO_MAESTRIA_2019.docx (D54761769) Submitted by: repositorio.vrin@unfv.edu.pe Receiver: repositorio.vrin.unfv@analysis.arkund.com		5
W	URL: https://www.slideshare.net/jackievil/cuestionario-profesorterce Fetched: 2021-07-05 21:42:00		1
SA	TESIS CULMINADA DIANA NEVAREZ 2021-1.docx Document TESIS CULMINADA DIANA NEVAREZ 2021-1.docx (D103715009)		5
W	URL: http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/860/1/Rodriguez%20Llocle%2C%20Gabi%20Leticia.pdf Fetched: 2020-12-31 04:50:02		1
SA	Informe final(Suxe Sánchez, Neysy Yudith).docx Document Informe final(Suxe Sánchez, Neysy Yudith).docx (D54866255)		7

Entire Document

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
I. TESIS GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO EN L MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO
Presentado por: CARLO FABRICIO GONZALES HERRERA
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
LIMA – PERÚ 2021
RESUMEN



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

Línea de investigación:

Gobernabilidad, Derechos Humanos e Inclusión Social

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de Políticas Públicas

Autor:

Gonzales Herrera, Carlo Fabricio

Asesor:

Begazo de Bedoya, Luis Hernando

ORCID: 0000-0001-8916-5079

Jurado:

Chacón Jiménez, Silvia

Fuentes Ruiz, José Wilmer

Castillo Luque, Fredy Eduardo

Lima – Perú

2024

DEDICATORIA.

A mis padres por inculcarme el valor del esfuerzo y la familia. A mi esposa y mis hijos por su amor. A la Dra. Guisela Yábar Torres, por ser mi guía para cumplir este reto profesional.

AGRADECIMIENTO.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi asesor, el Dr. Luis Begazo de Bedoya, por su invaluable apoyo, su conocimiento, paciencia y dedicación que han sido fundamentales para la culminación de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	vii
Abstract.....	ix
I Introducción.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Descripción del problema.....	11
1.3 Formulación del problema.....	13
1.4 Antecedentes.....	14
1.5 Justificación de la investigación.....	17
1.6 Limitaciones de la investigación.....	17
1.7 Lugar donde se desarrolla la investigación.....	18
1.8 Objetivos.....	19
1.9 Hipótesis.....	19
II Marco Teórico.....	21
2.1 Marco conceptual.....	21
III Método.....	37
3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Población y muestra.....	37
3.3 Operacionalización de variables.....	38
3.4 Instrumentos.....	39
3.5 Procedimientos.....	40
3.6 Análisis de datos.....	41
IV Resultados.....	42
4.1 Análisis e Interpretación.....	42
4.2 Prueba de Hipótesis.....	73
V Discusión de los resultados.....	81
VI Conclusiones.....	88
VII Recomendaciones.....	90
VIII Referencias.....	91
IX Anexos.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa del Distrito.....	18
Figura 2	Modelo del Cambio de Tres Etapas de Lewin.....	21
Figura 3	La alta dirección procura transmitir constantemente la misión de la organización.....	40
Figura 4	Nivel cognitivo de los trabajadores sobre las políticas de la organización.	43
Figura 5	El grado de credibilidad que le asignan los colaboradores a las políticas - de la organización.....	43
Figura 6	El grado de credibilidad que le asignan los colaboradores a las políticas de la organización.....	44
Figura 7	Existe apertura del equipo para trabajar con otras áreas.....	45
Figura 8	Los servidores están comprometidos con la entidad.....	45
Figura 9	Considera que el comportamiento de los colaboradores tiene correlato con los valores y principios institucionales.....	46
Figura 10	Los valores institucionales guían el cumplimiento de acciones.....	47
Figura 11	Consideran que tienen competencia para hacer frente a los cambios.....	47
Figura 12	Considera que posee conocimientos, actitudes, aptitudes para enfrentar los cambios.....	48
Figura 13	Existe confianza en los directivos de la entidad.....	49
Figura 14	Considera que los cambios son necesarios.....	49
Figura 15	Participa proactivamente en los procesos.....	50
Figura 16	La cantidad y calidad de la información garantizan el cambio.....	51
Figura 17	Conoce las estructuras, procesos, metas, plazos, objetivos, relacionados con el cambio institucional.....	51
Figura 18	Considera que los objetivos estratégicos que aportan a la misión y visión son de dominio de los colaboradores.....	52
Figura 19	Los sistemas de comunicación coadyuvan con el cumplimiento de la misión y visión.....	53
Figura 20	Actúa en la organización de acuerdo con su rol.....	53
Figura 21	Los cambios que se han implementado son pertinentes.....	54
Figura 22	Los cambios posibilitan establecer coordinaciones para el logro de los objetivos estratégicos.....	55

Figura 23	La organización permite tomar decisiones rápida y eficientemente.....	55
Figura 24	La estructura administrativa permite la sinergia entre las unidades orgánicas y los colaboradores.....	56
Figura 25	Las responsabilidades encomendadas tienen concreción.....	57
Figura 26	Considera que los colaboradores se comprometen con las responsabilidades encomendadas.....	58
Figura 27	Considera que los cargos estratégicos son asignados de acuerdo a las competencias y calificación de los colaboradores.....	59
Figura 28	Los riesgos que se ciernen cotidianamente son identificados para un adecuado control.....	60
Figura 29	Se caracteriza adecuadamente los riesgos a fin de solucionarlos.....	61
Figura 30	Se implementan programas de formación continua para la identificación y gestión de los riesgos.....	62
Figura 31	Las acciones preventivas para hacer frente a los riesgos son adecuadas.....	63
Figura 32	El seguimiento de las acciones preventivas frente a los riesgos es adecuado.....	64
Figura 33	Las responsabilidades que se asignan a los colaboradores se cumplen.....	65
Figura 34	La ejecución de las actividades programadas se verifica periódicamente.....	66
Figura 35	El cumplimiento de los programas de acción es controlado oportunamente	67
Figura 36	El logro de los objetivos estratégicos es verificado.....	67
Figura 37	La información que se difunde entre los colaboradores pasa por verificación de fuentes y veracidad.....	68
Figura 38	Los sistemas y medios de información se utilizan con pertinencia.....	69
Figura 39	Se cumplen las recomendaciones que se efectúan.....	70
Figura 40	Se efectúan acciones de mejora del proceso oportuna y apropiadamente.....	71
Figura 41	Los colaboradores tienen competencias para identificar sus aciertos y desacierto.....	72
Figura 42	Se implementan mecanismos de motivación para que se cumplan las normas.....	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Pasos de Kotter.....	22
Tabla 2	Fuerzas para el cambio.....	24
Tabla 3	Operacionalización de la variable 1. Cambio Organizacional.....	38
Tabla 4	Operacionalización de la variable 2. Control interno.....	39
Tabla 5	Escala de instrumento de medición.....	40
Tabla 6	Expertos durante la evaluación del instrumento de la variable 1 - Cambio Organizacional.....	40
Tabla 7	Expertos durante la evaluación del instrumento de la variable 2 - Control Interno.....	40
Tabla 8	Prueba piloto confiabilidad del instrumento de la variable 1. Cambio Organizacional.....	41
Tabla 9	Prueba piloto confiabilidad del instrumento de la variable 2. Control Interno.....	41
Tabla 10	Contrastación Hipótesis General.....	73
Tabla 11	Correlación significancia estadística -Hipótesis General.....	74
Tabla 12	Contrastación Hipótesis Específica 1.....	75
Tabla 13	Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 1.....	75
Tabla 14	Contrastación Hipótesis Específica 2.....	76
Tabla 15	Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 2.....	77
Tabla 16	Contrastación Hipótesis Específica 3.....	78
Tabla 17	Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 3.....	78
Tabla 18	Contrastación Hipótesis Específica 4.....	79
Tabla 19	Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 4.....	80

RESUMEN

La investigación denominada “Gestión del Cambio Organizacional y el Control Interno en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho” se ha planteado como objetivo general: Determinar la relación entre el cambio organizacional y el control interno en una entidad pública, año 2019. La Hipótesis general: El Cambio Organizacional se relaciona significativamente con el Control Interno de una entidad pública, año 2019. El Método de Investigación: La investigación es de tipo básico, el nivel de investigación es explicativo - correlacional, el diseño de investigación es no experimental transversal. Los resultados, a partir de aplicar instrumentos de investigación cuantitativa dan cuenta que el Cambio Organizacional influye significativamente en el Control Interno del gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019, porque considera el liderazgo, las personas, el flujo de información el proceso y estructura desde un enfoque moderno, que debe favorecer y propiciar el establecimiento de los controles internos como un mecanismo para lograr una gestión de calidad, fortaleciendo la entidad, y proyectándola hacia la sociedad. Frente a esta situación, ésta investigación propone generar estrategias de gestión trascendentales para promover el cambio de las organizaciones para instituir el control interno como herramienta de estas transformaciones y responder a las necesidades de todos los actores sociales, sobre todo de los grupos de interés, los aliados estratégicos, utilizando para el efecto sistemas de información y comunicación modernos, así como dimensiones e indicadores que aporten a la solución del problema identificado.

Palabras claves: cambio organizacional, liderazgo, personas, flujo de información, proceso y estructura, control interno.

ABSTRACT

The research called “Organizational Change Management and Internal Control in the Municipality of San Juan de Lurigancho” has been proposed with the general objective of determining the relationship between organizational change and internal control in a public entity, year 2019. The general hypothesis is that Organizational Change is significantly related to Internal Control of a public entity, year 2019. The research method is basic type, the level of research is explanatory-correlational, and the research design is non-experimental cross-sectional. The results, based on applying quantitative research instruments, show that Organizational Change significantly influences Internal Control of the municipal government of San Juan de Lurigancho in 2019 because it considers leadership, people, information flow, process and structure from a modern approach, that should favor and promote the establishment of internal controls as a mechanism to achieve quality management, strengthening the entity and projecting it towards society. In this situation, this research proposes to generate transcendent management strategies to promote organizational change to establish internal control as a tool for these transformations and respond to the needs of all social actors, especially interest groups and strategic allies, using modern information and communication systems as well as dimensions and indicators that contribute to solving the identified problem.

Keywords: organizational change, leadership, people, information flow, process and structure, internal control.

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento vertiginoso tecnológico, la globalización de los mercados económicos y de la comunicación, con la presencia de las redes sociales, así como los acontecimientos mundiales en el plano económico, cultural y social, y en la salud pública ha condicionado nuevas formas y dinámica de las organizaciones.

El cambio organizacional no solo surge como respuesta a estas grandes revoluciones, sino también frente a los desafíos de responder a las exigencias de calidad, mejora continua, que la modificación de paradigmas ha planteado, así es necesario que las entidades mejoren la estructura, los procesos, estrategias de información y comunicación, la formación de sus colaboradores a través de programas planificados y periódicos, en los que no es posible desconocer el rol protagónico que tienen los colaboradores, a partir del conocimientos, habilidades, destrezas actitudes y aptitudes que les habiliten para ser exitosos, facilitando los procesos para un mejor desempeño de las organizaciones

El nuevo paradigma organizacional no será posible ejecutar si no se utilizan herramientas que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales y estas son las que proporcionan el control interno cuya finalidad última es la generación de valor tanto dentro de la institución, así como para los usuarios y beneficiarios de esta, alineados además con la integridad y la transparencia en todos sus procesos y procedimientos administrativos

Esta tesis se desarrolla en 5 capítulos, en el primer, se considera la descripción de la situación problemática, el planteamiento del problema de investigación tanto general como específicos, Justificación y trascendencia del estudio, Limitaciones, así como el objetivo general y específicos

El ítem referido al constructo Teórico, se incluye investigaciones que tienen relación con el objeto de estudio de carácter internacional y nacional, el sustento Teórico y conceptual

En el capítulo de Método, se considera la ruta metodológica, teniendo en cuenta el tipo, nivel y las estrategias que responden a las preguntas formuladas, a su vez contiene las matrices de la definición conceptual y operacional

En el cuarto capítulo referido a los resultados, se consigna el análisis e interpretación de los datos obtenidos y la comprobación de los supuestos

1.1 Planteamiento del Problema

El vertiginoso desarrollo de la ciencia y la tecnología, de los paradigmas del conocimiento científico, la globalización y la presencia de las nuevas tecnologías, comunicativas e informacionales, así como la necesidades de adecuarse a las exigencias de la sociedad, han marcado el derrotero de las organizaciones públicas, de la gestión pública, para alinearla a estos avances, es así que con la incursión de nuevos enfoques paradigmáticos, teóricos y metodológicos sobre la calidad y mejora continua, han planteado a las organizaciones el imperativo de cambiar sus estilos de gestión, configurando el cambio de las organizaciones, en cuyo propósito el control interno como herramienta agrega valor al quehacer de la entidades.

1.2 Descripción del problema

La gestión pública tiene singular importancia porque responde a las demandas de la población como ciudadanos de derechos, dentro de un orden jurídico y constitucional; sin embargo: aun esta se viene aplicando de manera tradicional, con enfoques y paradigmas clásicos, siendo urgente modernizar los sistemas y procesos para lograr una administración pública eficiente, descentralizada y transparente.

Este problema está determinado por causas como son la insuficiente adecuación de Políticas Públicas a las necesidades de las organizaciones, a la realidad y la coyuntura, falta de programas de formación continua de los colaboradores, la falta de ética y la corrupción

recurrente, falta de continuidad de las políticas en gestión, normas desfasadas de la realidad, por tanto, anacrónica, formación de los tomadores de decisión, entre otras.

Respecto a la débil adecuación de Políticas Públicas a las demandas insatisfechas, es necesario destacar que muchas de las normas, principios, legislación y sistemas de regulación carecen de originalidad, siendo frecuentemente copias de otros sistemas, por tanto, su implementación resulta siendo no solo imposible, sino carente de recursos por ser ambiciosos y nada pertinentes a las necesidades de los sectores sociales, caracterizada principalmente por la diversidad cultural y étnica.

El Perú, en relación con otros países inclusive de Latinoamérica muestra que los presupuestos que asigna para las capacitaciones y formación continua de los colaboradores de las organizaciones públicas en general son muy deficientes, obligando a que éstos tomen sus propias iniciativas y recursos para lograr especializarse y asumir competencias que le den idoneidad y meritocracia.

De otro lado, de manera sistemática se ha implementado en el país una suerte de pasividad frente a situaciones de corrupción, normalizándose toda acción que contravenga con la moral, las costumbres y sobre todo las normas y la legislación, este es un problema que afecta a todos los sectores, se expresan de manera recurrente en los conflictos de intereses, apropiación de los dineros del erario público, contratos que favorecen a terceros, sobrevaluación de obras, incumplimiento de compromisos con los menos favorecidos.

Las causas arriba descritas generan como efectos la desconfianza de la población en la administración pública, pérdida de credibilidad de los tomadores de decisión, situación que se expresa en una suerte de “espiral del silencio”; que, sin embargo, son caldo de cultivo de los conflictos sociales, que a su vez generarán actos de violencia.

Frente a esta situación, ésta investigación pretende establecer relaciones entre dos variables sumamente importantes para enfrentar el problema descrito líneas arriba, es así que

se identifica un objeto de estudio de larga tradición y data, con un enfoque más trascendental, a fin de repotenciar el valor que estas tienen como es el caso de todo lo referido al desafío de cambiar las organizaciones para en principio instituir el control interno como herramienta de estas transformaciones y responderá las necesidades de todos los actores sociales, sobre todo de los grupos de interés, los aliados estratégicos, utilizando para el efecto sistemas de información y comunicación modernos, así como dimensiones e indicadores que aporten a la solución del problema identificado.

Los resultados de esta investigación, servirán de línea de base para realizar otras investigaciones de mayor envergadura y sobre otras dimensiones e indicadores, pero lo más importante es que proporciona elementos de juicio para desarrollar intervenciones y para la toma de decisiones y acciones correctivas de las causas identificadas como es el caso de la formación continua especializada, con el propósito de generar una agenda setting, con postulados, paradigmas que permitan recuperar la confianza y la credibilidad.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema General

¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y el control interno en una entidad municipal año 2019?

1.3.2 Problemas específicos

Problema específico 1. ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo con el control interno de una entidad municipal año 2019?

Problema específico 2. ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional desde la perspectiva de las personas con el control interno de una entidad municipal año 2019?

Problema específico 3. ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional desde la perspectiva del flujo de información con el control interno de una entidad municipal año 2019?

Problema específico 4. ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional desde la perspectiva proceso y estructura con el control interno de una entidad municipal año 2019?

1.4 Antecedentes

1.4.1 Investigaciones internacionales

El primer trabajo es de Quinaluisa et al. (2018) que tiene como objetivo examinar el papel de la implementación de los informes del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), tomando en cuenta los 17 factores que estos documentos establecen. Los resultados de la investigación revelan el esfuerzo coordinado y simultáneo en varios países para definir las características y desarrollar un enfoque teórico y conceptual del control interno desde una perspectiva integral, considerándolo tanto como un sistema, así como una herramienta. Analizan la efectividad en su aplicación, reconociendo que el objetivo principal del control interno es salvaguardar los presupuestos institucionales y evitar desviaciones y despilfarros.

Por su lado, Salgado et al. (2018) se plantean como objetivo determinar la relación entre la actitud y la resistencia al cambio organizacional entre los trabajadores del sector minero. Para ello, se empleó un método asociativo de tipo transversal, utilizando una estrategia de respuesta a diversas preguntas mediante un diseño de grupos naturales, además de una escala que mide tanto las actitudes frente al cambio como la resistencia al mismo. Con una muestra de 251 trabajadores mineros, se observó que estos presentan una actitud favorable hacia el cambio organizacional, mientras que la resistencia se sitúa en un nivel medio-moderado. Es importante destacar que la jerarquía administrativa tiene un efecto moderado en los factores relacionados con la responsabilidad y la actitud hacia el cambio, y que los adultos mostraron mayor resistencia

Asimismo, García y Forero (2014) realizaron un estudio que tenía como objetivo principal examinar la relación entre la percepción de la equidad organizacional y el proceso de

cambio en una organización en Bogotá, utilizando una muestra de 80 colaboradores. Los resultados mostraron asociaciones significativas. Las características relacionadas con la proyección y el desarrollo del cambio presentaron una mayor correlación con el nivel de justicia distributiva, destacando el papel crucial de quienes toman decisiones y la administración del capital social. Además, se observó que no existe una relación entre la equidad con la distribución de recursos y el proceso de cambio dentro de la organización, lo que sugiere que la asignación de responsabilidades, tareas y compensaciones no influye directamente en la aceptación y adaptación a los cambios. En cambio, la información y el manejo adecuado de los criterios de equidad, respeto y dignidad son más influyentes.

Negrete (2012) analizó la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional, considerando que este no solo involucra aspectos normativos y administrativos, sino que se fundamenta en valores, comportamientos y visión. No se trata únicamente de una preocupación tecnológica, sino que se pone un énfasis especial en aspectos culturales, axiológicos y éticos. Utilizando un enfoque cualitativo, se concluye que los cambios organizacionales dependen de las personas, quienes deben adoptar una cultura basada en valores y principios. En este contexto, la comunicación juega un papel crucial como factor de intercambio.

1.4.2 Investigaciones nacionales

A nivel nacional, Castillo (2018) en su investigación propone como objetivo demostrar la importancia del Control Interno en la efectividad de la gestión municipal del distrito de Cieneguilla en Lima. Para ello, se empleó un diseño cualitativo. Los instrumentos utilizados incluyeron documentos oficiales obtenidos del portal de transparencia, entrevistas a profundidad y normas legales vigentes. Los resultados indican que la evaluación metodológica de la calidad y eficiencia del Control Interno no fue efectiva, debido a la falta de adecuación de los sistemas de control y a los altos niveles de riesgo que presentaba la Entidad observada.

Coha (2018) presenta un estudio cuyo objetivo principal fue identificar los obstáculos en la implementación del Control Interno. Se utilizó un enfoque cualitativo hermenéutico, validando el estudio de caso como método, y se aplicaron entrevistas y observaciones mediante una guía de entrevistas y fichas de análisis. La investigación se llevó a cabo en una entidad estatal, y los resultados indican que, a pesar de haberse establecido plazos estrictos para la implementación de las normas del sistema de control interno, estos no se cumplieron, principalmente porque la alta dirección y el comité de control interno no cumplieron con el compromiso adquirido.

De otro lado, en ese mismo enfoque de estudio, Orihuela (2018) se plantea como propósito principal determinar la relación entre el Control Interno y el desempeño laboral de los colaboradores en un municipio de Lima. Con un enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, el diseño del estudio es no experimental y se llevó a cabo con una muestra de 107 colaboradores. Los resultados de la investigación indican que el control interno influye significativamente en el desempeño laboral: a medida que mejora el control interno, el desempeño laboral también aumenta de manera proporcional.

Por su parte Ramírez (2017) propone como propósito central establecer la relación entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral en el Ministerio de la Producción. Se empleó un método hipotético-deductivo, cuantitativo y correlacional, con una muestra de 60 colaboradores. Se utilizó un cuestionario con 40 preguntas para ambas variables. Los resultados concluyen que no existe una relación significativa entre las variables propuestas, ya que la correlación es baja (Rho de Spearman = 0,134).

En esa misma dimensión de estudio Tarazona (2017) se propuso como propósito central determinar la relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional entre los colaboradores del Ministerio de Salud. Este es un estudio correlacional y transversal con un diseño no experimental, en el que se seleccionó una población de 133 colaboradores de diversos

grupos y áreas funcionales mediante criterios probabilísticos. Los resultados concluyen que existe una correlación entre las variables estudiadas.

1.5 Justificación de la investigación.

1.5.1 Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente porque se recopilieron teorías y conceptos que permiten tener más información sobre la variable, dimensiones e indicadores de cambio organizacional y el control interno, considerando el aporte de los constructos teóricos al entendimiento de la realidad.

1.5.2 Justificación metodológica

En términos metodológicos, tiene justificación porque se aplican métodos generales del conocimiento, los protocolos de carácter cuantitativo, para tener un acercamiento a la realidad objeto de estudio. Siguiendo la propuesta metodológica de autores como Hernández Sampieri se ha aplicado un protocolo. (Hernández y Mendoza, 2018)

1.5.3 Justificación práctica

El cambio organizacional es de imperiosa necesidad, por lo mismo se exige que sean cada vez más frecuentes y profundos, a fin de lograr calidad y en su caso mejora continua. Los datos obtenidos se aplicarán para profundizar indagaciones sobre objetos de estudio similares, y permitirán realizar intervenciones tendientes a brindar soluciones.

1.6 Limitaciones de la investigación.

Se presentaron limitaciones debido a la situación de la pandemia que afectó todas las actividades en los diferentes continentes; si bien es cierto que el trabajo de campo se desarrolló previo a este hecho, su continuidad se vio afectada por las medidas de confinamiento.

1.7 Lugar donde se desarrolla la investigación

San Juan de Lurigancho pertenece a la provincia de Lima, es el más grande de los distritos del Perú, con problemas de igual magnitud. Está ubicado entre los 2240 msnm, en las cumbres del Cerro Colorado Norte y los 200 msnm en la rivera del Rio Rímac.

Figura 1

Mapa del Distrito



Nota. Abstraído Voz y Arte (11 de abril del 2011).
<http://vozyarte.blogspot.com/2011/04/congreso-debate-manana-proyecto-que.html>

La Entidad fue creada mediante Ley n.º 16382, publicada el 25 de enero de 1967, como organismo de gobierno local distrital. Es un gobierno local que promueve el desarrollo integral. Sus principales funciones se han establecido mediante Ordenanza n.º 345, publicada el 20 de

abril de 2017, con la cual se aprobó su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y que fue modificado con las Ordenanzas n.ºs 349 y 353 publicadas el 12 de mayo y 23 de junio de 2017, respectivamente.

La estructura orgánica del gobierno municipal fue aprobada por Ordenanza n.º 349 publicada el 12 de mayo de 2017.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General.

Analizar la relación entre el cambio organizacional y el control interno de una entidad municipal año 2019.

1.8.2 Objetivos específicos.

- Establecer la relación entre el cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo con el control interno de una entidad municipal año 2019.
- Precisar la relación entre el cambio organizacional desde la perspectiva de las personas con el control interno de una entidad municipal año 2019.
- Determinar la relación entre el cambio organizacional desde la perspectiva del flujo de información con el control interno de una entidad municipal año 2019.
- Precisar la relación entre el cambio organizacional desde la perspectiva proceso y estructura con el control interno en el gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019.

1.9 Hipótesis

1.9.1 Hipótesis general.

El cambio organizacional que considera liderazgo, personas, flujo de información, estructura y proceso se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

1.9.2 Hipótesis específicas.

- Hipótesis específica 1. El cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.
- Hipótesis específica 2. El cambio organizacional desde la perspectiva de las personas se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.
- Hipótesis específica 3. El cambio organizacional desde la perspectiva del flujo de información se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.
- Hipótesis específica 4. El cambio organizacional desde la perspectiva de proceso y estructura se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

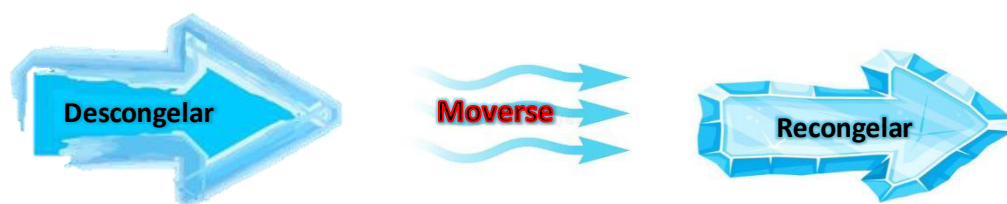
2.1.1. Modelo de tres etapas de Lewin

Como señala Robbins y Judge (2017): Lewin establece que para que un cambio de las entidades sea exitoso requiere considerar 3 aspectos: cambiar el statu quo, girar hacia el estado deseado, y mantener el nuevo cambio para hacerlo permanente. (p. 611)

Es necesario considerar que referirse al statu quo, no significa lograr el equilibrio o la homeostasia, toda institución pasa por etapas de desgaste, en el que altera, en este caso, el proceso tiene que ser planificado, y muchas veces se requiere hacer reingeniería, dependiendo de la gravedad y de la seriedad de los riesgos. Se trata de propiciar acciones dirigidas a lograr comportamientos tendientes al cambio, pero no sería posible congelar este nuevo cambio, porque como señalan los gurús de la calidad, el cambio es permanente, precisamente por aplicar esos criterios entidades que lograron éxito en el pasado enfrentan factores restrictivos, como la resistencia al cambio.

Figura 2

Modelo del Cambio de Tres Etapas de Lewin



Nota. (Robbins y Judge, 2017, p. 611).

Una vez que se inicia el cambio se debe mantener constante, hasta que surgen nuevos paradigmas, nuevos enfoques teóricos, desafíos. Claro está que las organizaciones que cambian con rapidez logran mayor éxito, es también útil reconocer que no solo depende de las fuerzas centrífugas y centrípetas, existen otros factores que motivan el cambio de manera constante, conforme amerite y en relación con la dinámica social, cultural aún política y ambiental.

2.1.2. Segundo enfoque teórico: Plan de ocho pasos de Kotter

Según Robbins y Judge (2017): John Kotter, de la Escuela de Administración de Harvard, parte del modelo de tres etapas de Lewin, para construir un paradigma detallado de la puesta en práctica del cambio, para tal efecto Kotter formuló un listado con los desaciertos más frecuentes en el que incurren los gerentes en tanto inician un proceso de cambio. (p. 612) En este caso Kotter asume ocho pasos secuenciales para hacer frente a estos impases los que se exponen a continuación:

Tabla 1

Pasos de Kotter

1. Generar la percepción de urgencia, planteando argumentos convincentes
2. Constituir alianzas estratégicas para dirigir el cambio.
3. Formular una nueva visión para orientar el cambio y las estrategias adecuadas
4. Difundir la visión entre todos los colaboradores
5. Transferir poder para guiar la función de la visión, y trascender las barreras, considerando los riesgos y soluciones creativas para los problemas
6. Planificar y crear recompensas para los logros de la organización
7. Mantener y reevaluar los cambios, planteando modificaciones que se requieran en los nuevos programas.
8. Fortalecer los cambios a partir de relacionar los nuevos comportamientos con el éxito organizacional.

Nota. Propuesta en base a lo postulados de Robbins y Judge, 2017, (p. 612).

Se puede colegir que los primeros pasos de Kotter, en sùmmum corresponden de manera evidente a aspectos actitudinales, que propician las innovaciones, también es necesario dinamizar el cambio con propuestas trascendentales, que tengan en cuenta factores administrativos, funcionales, para posicionar las transformaciones que no son definitivas, se implementan de manera sistemática y permanente.

2.1.3. Tercer enfoque teórico: Indagaciones en la acción

Todo proceso de cambio supone realizar indagaciones, pesquisas de manera permanente, es así como con suma frecuencia se buscan datos, información, sobre aspectos administrativos y comportamentales. (Robbins y Judge, 2017)

2.1.4. Cuarto enfoque teórico: Desarrollo organizacional

Referirse al desarrollo organizacional DO es mencionar el conjunto de procedimientos metodológicos para el cambio, buscando en todo momento la eficiencia, la eficacia y lo más importante la efectividad, así como la calidad de vida para los colaboradores de la organización y el posicionamiento de esta. Los métodos de DO, ponen en primera línea la realización personal y el crecimiento de la organización, buscando la participación, cooperación, el espíritu crítico y de innovación de los públicos del interno. El DO, se sustenta en los paradigmas de la filosofía posmoderna, las que ponen énfasis en factores subjetivos de las personas, así es importante la percepción que tienen sobre el clima laboral, las relaciones entre pares, entre otros aspectos El DO, no sólo depende de la alta dirección, sin una acción cooperativa y corporativa nada sería posible. (Robbins y Judge, 2017)

2.1.5. Definición del cambio.

Según Robbins y Judge (2017) señala lo siguiente:

El cambio es tan inevitable para las compañías, como lo es para los individuos, y cada organización responderá a su manera ante ellos, y diseñará estrategias para los cambios del futuro. Sustituir los mapas por brújulas no es algo que todas las corporaciones globales pueden hacer, pero es probable que algún día eso también cambie. (p. 604)

Según Méndez (2018):

El cambio, al igual que en los seres vivos, es una característica de la evolución de las organizaciones por la necesidad de adaptarse a nuevos requerimientos de su entorno, mercado, competencia, así como a la tecnología y el contexto de la sociedad en los que actúa. (p. 111)

Tabla 2*Fuerzas para el cambio*

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza cambiante de la fuerza laboral	Mayor diversidad cultural.
	Población adulta mayor
	Incremento de inmigrantes y subcontratos.
Tecnología	Equipos tecnológicos instrumentos, softwares más veloces
	Uso creciente de redes sociales.
	Avances en el Desciframiento del genoma humano.
Problemas económicos	Cambios en el mercado inmobiliario
	Problemas en el sector financiero
	Problemas macroeconómicos
Competencia	Mercados globalizados.
	Mercados monopólicos
	Incremento en las regulaciones gubernamentales
Tendencias sociales	Incremento de la cultura ambiental.
	Respeto por las opciones sexuales y étnicas.
	Incremento de las aplicaciones multitarea y virtualidad
Política mundial	Incremento en el gasto para el cuidado de la salud pública
	Actitudes negativas respecto a las actividades de transformación
	Ampliación de los mercados en el mundo.

Nota. Propuesta en base a lo postulados de Robbins y Judge, 2017, (p. 612).

Para Robbins et al. (2013), “El cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal de la organización. Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente fácil.” (p. 194)

A. Definición del Cambio organizacional. Según Rocher (1990) sostiene que el cambio organizacional tiene fundamento en las transformaciones sociales el cual plantea como: “El cambio social es necesariamente un fenómeno colectivo, es decir implica una colectividad o un sector apreciable de la misma; debe afectar también las condiciones o modo de vida”, (p. 413). En ese sentido, el cambio es toda transformación observable en el tiempo que afecta, de una manera no efímera ni provisional, a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad dada y modifica el curso de su historia.

Rocher (1990) plantea que la información tiene relación con la Teoría del conocimiento, asumida como el esfuerzo gradual que el hombre genera para entender su mundo científicamente. Asimismo, Rocher (1990) identifica los elementos que se describen a

continuación. Factor de cambio: “elemento de una situación dada que, por el mero hecho de su existencia o por la acción que ejerce, entraña o produce un cambio” (p. 417). Agentes de cambio: “introducen el cambio, lo sostienen lo fomentan o se oponen a él” (p. 418). Condiciones de cambio: “elementos de la situación que favorecen o desfavorecen activan o frenan, alientan o retrasan la influencia de un factor o de varios factores de cambio” (p. 417).

Por su parte, Quirant y Ortega (2006) mencionan lo siguiente:

Las fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como de fuera, así mismo las fuerzas externas del cambio tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, puesto que la dirección ejerce poco control sobre ellas, estas también pueden ser del entorno político, cultural o tecnológico/administrativo, por otro lado, son variaciones que ocurren dentro de la organización tales como una variación de los objetivos, las políticas administrativas, las actitudes del talento humano, etc. (p. 101)

Robbins y Coulter (2010) definieron “el cambio organizacional como cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización” (p. 261).

De acuerdo con el autor Porret (2013):

El cambio es una sucesión de hechos y estos han de producirse de una forma adecuada en el tiempo, ni demasiado lentos ni demasiado rápidos. El cambio es una modificación observable y está relacionado con un conjunto de fenómenos que conforman los movimientos del mundo de los negocios. Finalmente se puede definir como la modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional. (p. 464).

Según Chiavenato (2015) “El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio” (p. 430).

Según Arbaiza (2017)

El cambio organizacional se refiere principalmente a la planificación de distintas modificaciones para mejorar la efectividad de la organización en aspectos estratégicos (...), o en su estructura, sus procesos o sistemas, o su tecnología, entre otros aspectos. De igual modo, el cambio organizacional incluye aquellas modificaciones no planificadas o no intencionales que afectan en gran medida a la organización. (p. 427)

B. Tipologías de cambio organizacional. Los tipos de cambio organizacional según Chiavenato (2007) se refieren principalmente a cambios en las estructuras, vale decir en cómo se definen las áreas, la departamentalización, las funciones de acuerdo a criterios como la especialización en la línea del deber ser, aunque en la práctica priman otros criterios, igual importancia tienen los cambios en la tecnología, referidos a las innovaciones como equipos, herramientas, software, u otros sistemas computarizados, cambio de los colaboradores, que implica modificación de actitudes, aptitudes, comportamiento, en las formas de interacción, en los estilos de liderazgo.

Según Méndez (2018) se observa dos tendencias sobre cambio organizacional que son el cambio planeado y el no planeado, según como la organización asuma el proceso:

Cambio organizacional no planeado. Surge espontáneamente como resultado de fuerzas endógenas y exógenas que propician la necesidad de la organización de ser diferente o eficiente. Los cambios del entorno que produce la tecnología, el mercado, la competencia, el marco legal propician innovaciones internas, lo que hace que las organizaciones redefinan sus estrategias, su estructura y operación.

Cambio organizacional planeado: El cambio planeado tiene etapas que se planifican con propósitos preestablecidos por los altos mandos, buscando transformarla,

utilizando estrategias modernas, la filosofía del cambio y de la ética para el logro de los propósitos el clima y la operación en sus diferentes facetas en la cadena de valor, entre otros. (pp. 112-113)

Dimensiones del cambio organizacional. Las dimensiones para analizar cambio organizacional desde diferentes propuestas teóricas y conceptuales (Chiavenato, 2007; Domínguez y Giordano, 2009) son la calidad, los valores, la cultura organizacional, comunicación, se seleccionaron las que son mucho más importantes y recurrentes como:

C. Liderazgo. El liderazgo se genera cuando un tomador de decisión, o quienes tienen cargos de alto mando exhiben características personales, intelectuales, axiológicas, competencias transfieren capacidades y el poder para generar cambio, aun en ausencia de éstos. Los diferentes enfoques teóricos han generado permanentes discusiones sobre los estilos de liderazgo, sobre el particular Chiavenato (2007) precisa que el líder utiliza las cualidades, expresiones y cualidades de los tres tipos liderazgo, dependiendo de las circunstancias, las personas y las responsabilidades que se debe cumplir (p. 133), aunque igualmente existe acuerdo respecto a que el líder democrático logra mejores resultados, tanto más si trabaja de manera coordinada y consultando a los colaboradores.

El líder debe tener capacidad de adaptación a las personas, situaciones y rasgos de los diferentes grupos, el grado de ascendencia de un líder depende en realidad con mayor certeza de la posición estratégica que tenga, pero si cuenta como se comunica y que argumentos utiliza

D. Personas. En relación al perfil de las personas que se refiere a todos los que integran la organización, un aspecto es fundamental, la motivación y la calificación, respecto a la motivación Maslow (1991) las motivaciones de las personas responden a necesidades, primarias y principalmente por las necesidades secundarias o suntuarias como las de realización, que serán las que tiene relación directa con el comportamiento de las personas para

el cambio, como la de seguridad y la psicológica, porque tiene la necesidad de un ambiente sano, de pertenencia, y de afecto de autoestima de reconocimiento.

Respecto a los valores que poseen las personas Apel (1991) y Habermas (1988) señala que se parte de la moral de los seres humanos, de las costumbres de la necesidad de encontramos nosotros. mismos, a través de una ética dialógica, es decir, pero sustentada en reglas, quiere decir que se debe encontrar los procedimientos para establecer principios y normas de carácter moral, pero estos contenidos tendrán existencia en la medidas en que de manera consciente el hombre sea capaz de generarlo, en correlato a esta propuesta igualmente sería importante referirse a la cultura organizacional, a los valores que caracterizan a la organización y que la personas están dispuestas a cumplirlas.

La Teoría de la acción razonada de Fishbein (2010) se refiere también al Comportamiento Planificado y planea que está determinada por la actitud y las normas que tienen carácter subjetivo porque se refieren al interno de las personas.

E. La información. La información en la era actual se ha convertido en la protagonista de todos los hechos, actos, compromisos, sin los datos que ésta proporciona no sería posible ningún tipo de transacción, tal como lo plantean en la Teoría de la información Shannon (1948), se podría establecer que se refiere a los datos que circulan por un medio; sin embargo, es necesario controlar la rapidez con que se transmite, aunque lo más importante sea la calidad de las mismas, en tanto y en cuanto la cantidad de información da cuenta del nivel de certeza que poseen las personas.

La calidad de la información está sujeta a la verificación de las fuentes que la generan, las mismas que brindan las evidencias, y la veracidad, en muchos de los casos las organizaciones no gestionan adecuadamente las informaciones en relación con su quehacer y menos aún respecto a su deber ser. La difusión de las normas institucionales no considera el contenido, menos los medios pertinentes.

La Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (1988) puede complementar la información, ella remite a los argumentos como un recurso de apelación que permite continuar la acción comunicativa con otros medios cuando se produce un desacuerdo (p. 36), pero se señala que tampoco pueden ser utilizados en función de quienes detentan el poder, sí cuenta la racionalidad comunicativa como fundamento de verdad y argumentación

E. Estructura y Procesos. La división del trabajo desde tiempos remotos, plantea formas de organización, las mismas que a su vez implican la asignación de roles, los procesos en tanto hacen referencia a las acciones, responsabilidades que se derivan de los documentos de gestión que regulan las funciones para cada cargo u ocupación, es así que con suma frecuencia se afirma “la persona correcta en el puesto correcto”, para hacer mención a las competencias, destrezas y aptitudes que deben poseer los que forman parte de las áreas, departamentos, unidades, como se establezcan.

Las organizaciones modernas han dinamizado este proceso y también adaptado a los cambios actuales emulando experiencias que tiene éxito, así siguen la ruta que sus antecesoras la siguieron. Referirse al entorno de control, significa aludir a la estructura organizativa y la cultura corporativa generada por los directivos y los colaboradores, a fin de contar con respaldo organizacional, que posibilite un control garantizado, porque planificar y evaluarlo, exige compromisos con el desempeño laboral de calidad.

La estructura organizativa exige de los directivos establecer las áreas y funciones, determinar jerárquicamente y de manera pertinente la presentación de documentos, coadyuvar las políticas de capital humano, tener como norte la formación permanente como garantía de cumplimiento de funciones y de control efectivo. (Tarantino, 2006)

2.1.6. Teorías de Control Interno

El control interno puede ser analizado con teorías de la Administración Moderna, la Ética y Cultura Organizacional, de la Comunicación, Teoría Estructural y Funcional, Teoría Sistémica, entre otras; sin embargo, es imprescindible recurrir a la mirada teórica de organismos, cuya preocupación por décadas estuvo en este objeto de estudio como es el caso de los siguientes:

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) lo define de la siguiente manera.

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. (Villanueva, 2015, p.11)

Asimismo, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en 1957 señala:

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". (Villanueva, 2015, p.11)

En ese mismo orden de ideas el Comité de Procedimientos del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) dividió el control interno en dos áreas una contabilidad y otra administrativa; respecto al primero se refiere a las acciones para

salvaguardar todo los bienes materiales y recursos financieros, la preocupación está centrada en rigurosidad en el manejo los registros, los datos contables, en tanto que el administrativo hace referencia a las acciones pertinentes para garantizar los procesos operacionales. (Villanueva, 2015, p 12)

Villanueva (2015) también, nos presenta el concepto de Chapman William L. que en 1965 señaló:

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. (p. 13)

Para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno es el plan de organización, conjunto de normas, planes, programas, procedimientos y métodos que una organización adopta para el logro de los propósitos planificados. (Villanueva, 2015, p.13)

En ese mismo sentido el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, en Buenos Aires en 1957 ponen énfasis en el conjunto de reglas, normas, procedimientos que se entrelazan entre sí, como una unidad sistémica para el desarrollo de la organización, la estructura y funciones, pensadas para coadyuvar al logro de las responsabilidades asignadas y la concreción de los planes de acción 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. (Villanueva, 2015, p.14)

También es importante considerar lo que señala el Informe COSO I (2013) que conceptúa el Control Interno como el proceso que desarrolla la administración para hacer el

seguimiento permanente de acciones y operaciones puntuales con el fin de evaluar operaciones puntuales, con certeza razonable en tres categorías: principales como efectividad y eficiencia de las operaciones, información financiera creíble y confiable para el cumplimiento de políticas, leyes y normas organizacionales. (p. 122)

El 29 septiembre del 2004, el COSO II, emite el documento Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. A través de un enfoque integral sistémico promueve el desarrollo organizacional, mediante el logro de los objetivos financieros contables, Asimismo, amplía los componentes propuestos en el Control Interno – Marco Integrado a ocho componentes interrelacionados.

El 14 de mayo de 2013, el COSO II, plantea la actualización y mejora de la estructura organizacional, considerando los cambios que se generan de manera permanente en el entorno de negocios y operaciones que tuvieron lugar en los últimos 20 años. En 2013 se propone una estructura más formal para diseñar y evaluar la efectividad del control interno precisando principios para describir los componentes del control interno.

2.1.7. Definición del Control Interno

El autor Estupiñán (2011) manifiesta que: “El control interno ayudará a la empresa a disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa aplicando y respetando las políticas de la empresa en la ejecución de los planes, programas y proyectos” (p. 7). El control interno en toda institución está a cargo de unidades especializadas con diferentes denominaciones, entre otros, auditoría interna, por ejemplo, o que cumplen labores de previsión, seguimiento y control

Esta acción hoy más que nunca requiere ser implementada buscando en todo momento eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos, a partir de implementar diferentes acciones que permitan salvaguardar los recursos, y el logro de las metas propuestas.

El control para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos exige una adecuada planificación, el uso de metodologías, estrategias y tácticas que permitan garantizar la protección de los activos, documentos contables y las acciones de los colaboradores de la organización, considerando los planes y normas de la organización.

Zarpán (2013) precisa:

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración (...) con miras a la consecución de objetivos (...) como: (a) Efectividad y eficiencia de las operaciones; (b) Confiabilidad en la información financiera; (c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 45).

En efecto como señala el autor es importante lograr objetivos como efectividad en los resultados (output), garantizar los procesos (input) y efectividad (throughput), a la luz de los dispositivos legales y normas internas.

Rodríguez (2013) establece:

El control interno es como un proceso, ejecutado por los directivos, administrador u otro jefe de departamento de la organización, el cual está diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos y metas propuestas, mediante la efectividad y eficacia de las operaciones basada en las normativas internas por las cuales se rigen (p. 60).

Este autor hace referencia igualmente a los diferentes procesos y aspectos que se consideran para generar procedimientos, resultados, aplicabilidad y replicable de todo lo actuado.

Fernández (2014) indica:

Que en el control interno de las instituciones debe contemplar la seguridad y el objetivo para alcanzar las metas, con lo cual se realiza el seguimiento de los procedimientos

administrativos que se necesitan efectuar, para detectar si están acorde o no con los estatutos de la organización, con la finalidad de proceder con las correcciones y sanciones en caso de incumplimiento para convalidarlo (p. 20).

Tal como señala el autor la garantía para la consecución de los objetivos y metas planteados en una acción de control dependen del seguimiento a los procedimientos, para determinar si tiene o no correlato con la legislación y las normas, que permita acciones correctivas antes que sancionadoras

La importancia de considerar los componentes propuestos por los autores es singular, es así como inclusive cuenta la atmósfera el clima laboral que permita realizar las labores de control, así como tener en cuenta los riesgos, jerarquizando la prevención y el monitoreo. Igual importancia tienen los sistemas de información y comunicación, no solo como mecanismos para generar datos respecto a una situación concreta y reducir los niveles de incertidumbre para, por el contrario, generar certezas, sino también porque permite el empoderamiento de los colaboradores, estableciéndose lazos de interacciones mutuas, de relaciones sociales e interculturales que son imprescindibles para la imagen de la organización, por tanto para la misión, en tanto, se requieren equipos constituidos por colaboradores dialogantes y propositivos, que más adelante formarán parte de los círculos de calidad.

2.1.8. Las Dimensiones del control interno

A. Ambiente de control. La Contraloría General República (2014), señala que es la suma de normas, procesos y estructuras que sustentan las acciones de control interno, en los niveles de alto mando como entre los colaboradores, se considera el rol protagónico que cumple el control, la novedad radica en la inclusión de normas de comportamiento esperadas.

B. Evaluación de riesgos. La importancia de una verdadera gestión de riesgos se ha acentuado en el competitivo mundo económico de hoy. Cendrowski (2010) señala:

La gestión de riesgos busca reducir las pérdidas financieras de la empresa a nivel micro, principalmente mediante contratos de seguros o coberturas vinculados a bienes o servicios específicos. Los riesgos deben evaluarse de forma integral, y los de magnitud macro deben ser manejados por los altos directivos. (p. 24).

C. Actividades de control gerencial. Según Claros y León (2012) señalan:

“Estas acciones para su concreción requieren políticas, procesos y acciones concretas, tendientes a garantizar el logro de los propósitos organizaciones, considerando la utilización de estrategias para mitigar los riesgos en la ejecución, esta labor corre a cargo de los funcionarios que cumplen roles gerenciales y ejecutivos”. (p. 621)

D. Actividades de prevención y monitoreo. La Contraloría General de la República (2014), en la Ley de Control Interno destaca la importancia de las acciones necesarias para cumplir con las funciones asignadas, con el fin de proteger y asegurar tanto la idoneidad como la calidad en la consecución de los objetivos del control interno.

E. Sistemas de información y comunicación. “Garantizar los sistemas de información supone el diagnóstico, la ejecución, implementación, y evaluación, buscar de manera permanente la cantidad y la calidad, así como la retroalimentación para mejorar los contenidos, mecanismos y formas” (Claros y León, 2012, p. 623).

F. Seguimiento de resultados. Según la Contraloría General de la República (2014), “(...) el seguimiento de resultados significa la revisión sistemática y verificación permanente en relación con el interés y logros que las implementaciones de las medidas de control interno significan, considerando la puesta en práctica de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control. (p. 49)

G. Compromisos de mejoramiento.

Este componente hace referencia a que la alta dirección efectúa autoevaluaciones, informa respecto a los problemas que pudieran surgir, o deficiencias en el proceso,

buscando correctivos, y garantizando el cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones para la potencialización de resultados y acciones. (Contraloría General República, 2014, p. 32)

2.1.9. Marco Conceptual del control interno

A. Eficacia. Se refiere a los objetivos y resultados esperados, los cuales pueden considerarse como el cumplimiento de los propósitos establecidos, enfocándose en lo que debe realizarse. Para lograr esto, es esencial diagnosticar las necesidades de los stakeholders, lo que permite comparar lo que la organización ofrece con las expectativas iniciales de los colaboradores y, posteriormente, las del público objetivo, incluidos en algunos casos los clientes. (Gutiérrez, 2014)

B. Eficiencia. El control en las organizaciones tiene como objetivo optimizar el proceso de producción, empleando menos recursos, en menos tiempo y logrando mejores resultados. Es esencial determinar cómo se realizaron las tareas y evaluar el rendimiento. (Gutiérrez, 2014)

C. Los agentes de cambio. “Se refieren a las personas que cumplen funciones de administración de los procesos de innovación en las organizaciones. Estos pueden ser, los gerentes, un empleado común, un consultor externo.” (Arbaiza, 2011, p. 392).

D. Resistencia al cambio. “Para los empleados de diversas organizaciones, el cambio es visto como algo extraño.” (Arbaiza, 2011, p. 392)

E. Productividad. Según Gutiérrez (2014) “Los insumos y los procesos que se siguen permiten resultados, optimizarlos es un aspecto fundamental porque incrementa la productividad, favorece el logro de resultados.” (p. 21)

III. MÉTODO

3.1 Tipo de Investigación

Básica porque a partir del análisis de las teorías aporta a la construcción de conocimientos y prácticas, que pueden ser replicables y permitan intervenciones para coadyuvar la realización de intervenciones de solución.

3.1.1 Nivel de Investigación

Investigación Explicativa - Correlacional, porque explica la incidencia que tiene la variable Independiente sobre la dependiente.

3.1.2 Diseño de investigación

El Diseño, asumido como las estrategias que se adoptan para responder a las innumerables preguntas, es no experimental.

Asimismo, la investigación es de corte transversal se realiza en un momento determinado 2019.

3.1.3 Método de Investigación

Método General. se utilizan los métodos que corresponden a las ciencias en general, con énfasis en el analítico- sintético, método deductivo inductivo

3.2 Población y muestra.

3.2.1 Población

El universo de estudio está configurado por todos los colaboradores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

3.2.2 Muestra

Se seleccionaron 233 colaboradores entre, funcionarios y servidores de 29 unidades orgánicas sobre la base de criterios estadísticos.

3.2.3 Muestreo

La muestra se selecciona, a partir de criterios de muestreo no probabilístico, primando el criterio del investigador.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Operacionalización de la variable 1. Cambio organizacional

Definición conceptual. “El cambio organizacional se refiere principalmente a la planificación de distintas modificaciones orientadas a construir organizaciones con procesos más eficientes, en la estructura, sus procesos o sistemas, o su tecnología, entre otros aspectos. De igual modo, el cambio organizacional incluye aquellas modificaciones no planificadas o no intencionales que afectan en gran medida a la organización.” (Arbaiza, 2017, p.18)

Definición operacional. La variable gestión de las organizaciones se define a partir de las dimensiones como liderazgo, personas, flujo de información, proceso y estructura.

Tabla 3

Operacionalización de la variable 1 Cambio Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Alternativa de respuesta
Liderazgo	Visión compartida	(1) En discrepancia total. (2) En discrepancia (3) En discrepancia media (4) Aceptación (5) Aceptación total
	Confianza	
	Labor cooperativa y corporativa	
	Competencias del líder	
Personas	Valores éticos	
	Nivel cognitivo	
	Conocimiento	
	Nivel afectivo	
Flujo de información	Actitudes	
	Sistemas de información	
	Calidad de la información	
Proceso y estructura	Argumento	
	Medios	
	Segregación de funciones	
	Flexibilidad orgánica y en funciones	

Nota. Elaboración propia.

3.3.2 Operacionalización de la variable 2. Control interno

Definición conceptual. Rodríguez (2013) describe el control interno como un proceso liderado por la alta dirección, que debe ser supervisado por un monitor competente y constante, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las metas de manera eficiente y eficaz, ajustando los procesos con una seguridad razonable.

Definición operacional. La variable control interno se define operativamente según sus dimensiones como Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Acciones de Control, acciones de Prevención y Monitoreo, Estrategias de Información y Comunicación, monitoreo y evaluación de Resultados, para el mejoramiento continuo.

Tabla 4

Operacionalización de la variable 2. Control interno

Dimensiones	Indicadores	Alternativa de respuesta
Ambiente de control interno	Clima organizacional	
Evaluación de riesgos	Asignación de reglas apropiadas	
	Análisis de riesgos	
	Control y mitigación de riesgos	
Actividades de Control Gerencial	Realización de acciones	
	Validación de cumplimiento de tareas o funciones	(1) En discrepancia total.
Prevención y Monitoreo	Formulación de una línea base	(2) En discrepancia
	Calidad en el logro de metas programadas	(3) En discrepancia media
Monitoreo información y comunicación	Recolecta de información	(4) Aceptación
	Transparencia	(5) Aceptación total
Seguimiento de resultados	Verificación de cumplimiento	
	Modificaciones	
Compromisos de mejoramiento	Evaluación de colaboradores	
	Obligación de cumplimiento	

Nota. Elaboración propia.

3.4 Instrumentos

Se utilizó el cuestionario, con un total de 28 preguntas para una y 30 para la otra variable, cuyas respuestas se consideran en la escala de Likert.

A continuación, se aprecia la escala de medición de los cuestionarios que fueron aplicados.

Tabla 5*Escala de instrumento de medición*

Índices	Puntaje
En discrepancia total	1
En discrepancia	2
En discrepancia media	3
Aceptación	4
Aceptación total	5

Nota. Elaboración propia.

3.5 Procedimientos

3.5.1 Validez.

Es el grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos, de acuerdo con expertos en el tema. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 229)

Tabla 6*Expertos durante la evaluación del instrumento de la variable 1 Cambio Organizacional*

Experto	Dominio	Decisión
Dr. Segundo Sánchez Sotomayor	Metodología y estadística	si existe suficiencia
Mag. Mario Sanchez Camargo	Estadístico-temático	si existe suficiencia

Nota. Elaboración propia.**Tabla 7***Expertos durante la evaluación del instrumento de la variable 2 Control Interno*

Experto	Dominio	Decisión
Dr. Segundo Sanchez Sotomayor	Metodología y estadística	si existe suficiencia
Mag. Mario Sanchez Camargo	Estadístico-temático	si existe suficiencia

Nota. Elaboración propia.

3.5.2 Confiabilidad

La prueba piloto aplicada a 18 trabajadores administrativos en una entidad pública, año 2018, se obtuvo mediante el SPSS versión 25 un coeficiente de fiabilidad 0,830, de la variable 1 cambio organizacional, según la tabla 8 se interpreta como una excelente confiabilidad.

Tabla 8

Prueba piloto confiabilidad del instrumento de la variable 1. Cambio organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,830	,842	28

Nota. Elaboración propia.

Asimismo, la prueba piloto aplicada a 18 trabajadores administrativos en una entidad pública, año 2018, se obtuvo mediante el SPSS versión 25 un coeficiente de fiabilidad 0.921, de la variable 2 control interno, según la tabla 9 se interpreta como una excelente confiabilidad.

Tabla 9

Prueba piloto confiabilidad del instrumento de la variable 2. Control interno

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,921	,916	30

Nota. Elaboración propia.

3.6 Análisis de datos

La investigación valida métodos y técnicas más específicas, en este caso se utiliza una técnica cuantitativa como la encuesta, formulada a partir de las dimensiones e indicadores.

La técnica estadística que se utilizó en la investigación es la distribución de frecuencias. Para procesar los datos de las indagaciones, se utilizó el programa SPSS 25 para realizar la evaluación de los datos y la creación de las ilustraciones consignadas en el presente trabajo lo que nos ha permitido un mejor y confiable procesamiento de datos y la visualización de los resultados.

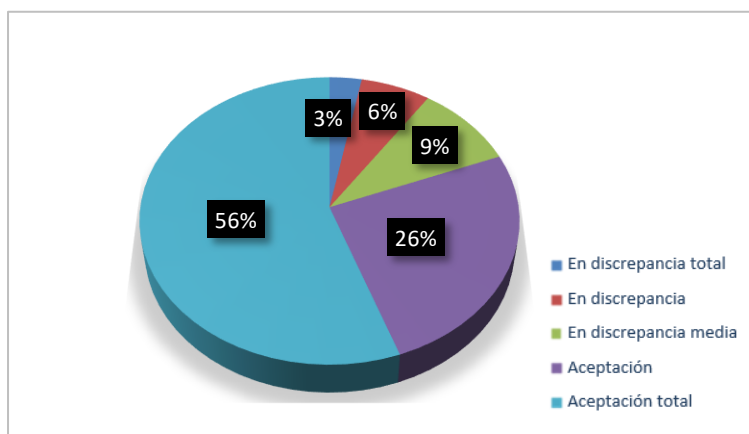
IV. RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación

4.1.1 Análisis de la encuesta por cada pregunta sobre cambio organizacional:

Figura 3

La alta dirección procura transmitir constantemente la misión de la organización



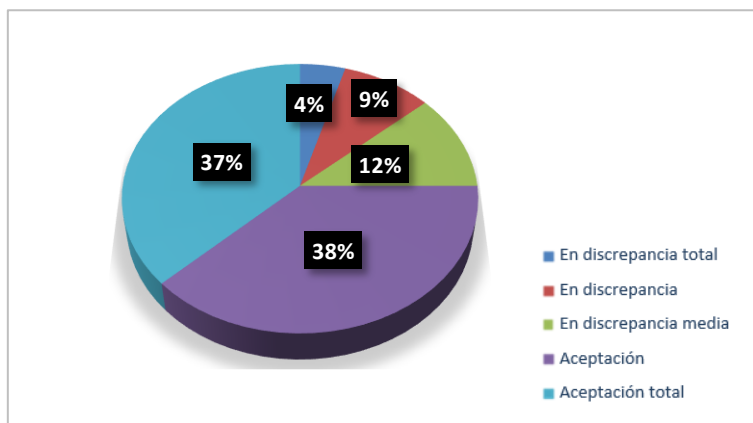
Nota. Elaboración propia.

Más de la mitad de los encuestados, considera estar muy de acuerdo con que constantemente se transmite la misión de la organización, situación que a las claras permite colegir que los enunciados del plan estratégico de la organización no solo se quedan en documentos normativos, sino que también son difundidos para que los colaboradores de la organización internalicen las responsabilidades y compromisos en función de la misión y, más de la quinta parte expresa también estar de acuerdo.

En tanto que, menos de la décima parte de los consultados dice estar regularmente de acuerdo, en porcentaje más reducido señalan estar en desacuerdo.

Figura 4

Nivel cognitivo de los trabajadores sobre las políticas de la organización

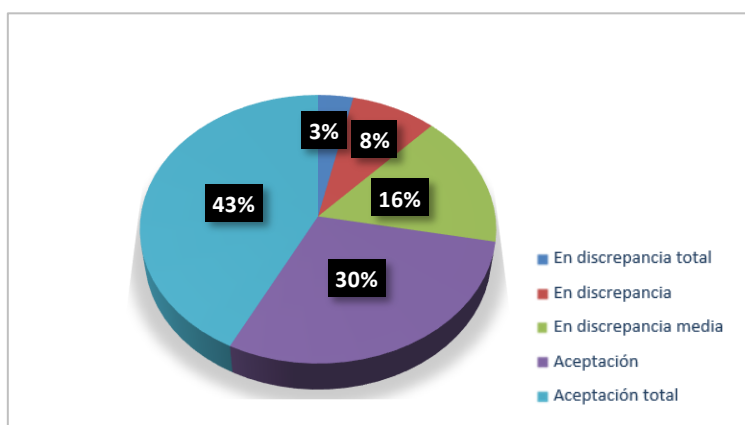


Nota. Elaboración propia.

Más de la tercera parte de los consultados está de acuerdo respecto al conocimiento acerca de las políticas que se implementan en la organización, haciendo referencia a normas, leyes, estrategias y tácticas entre otros, un porcentaje similar indica estar muy de acuerdo, solo por encima de la décima parte señalar estar regularmente de acuerdo, sumadas estas respuestas superan las tres cuartas partes de los encuestados. En tanto que solo más de la mitad de la décima parte expresa estar en desacuerdo.

Figura 5

El grado de credibilidad que le asignan los colaboradores a las políticas de la organización



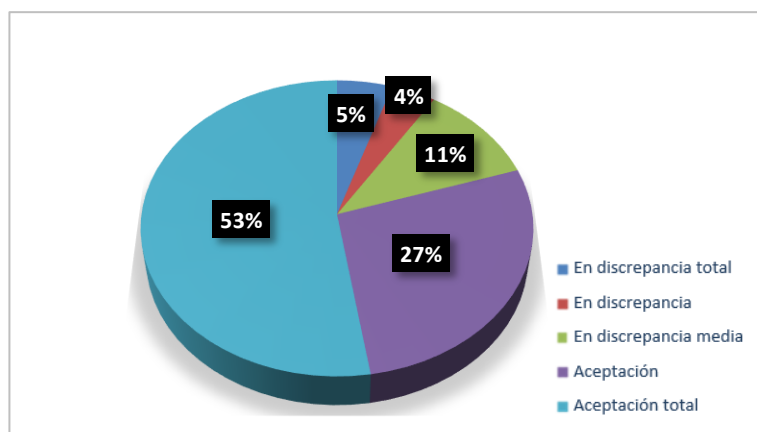
Nota. Elaboración propia.

Un aproximado a la mitad de los consultados, dicen estar muy de acuerdo con un alto grado de credibilidad de las políticas de la organización, seguido de una tercera parte que

considera estar de acuerdo, un porcentaje inferior a la quinta parte indica estar regularmente de acuerdo, estas tres cifras totalizadas alcanzan casi la totalidad de encuestados, a excepción de un poco más de la décima parte que expresa estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, significa entonces que los consultados consideran que las políticas de la organización están claras y son realizables sus habilidades, aptitudes y actitudes son las más adecuadas y positivas para sentir que son merecedores de la confianza total de sus compañeros, podría decirse asimismo que su imagen, autoimagen y hetero imagen van en positivo, es decir cómo valoran, como les valoran los demás y cómo valoran a los demás.

Figura 6

Los logros alcanzados se comparten en la organización

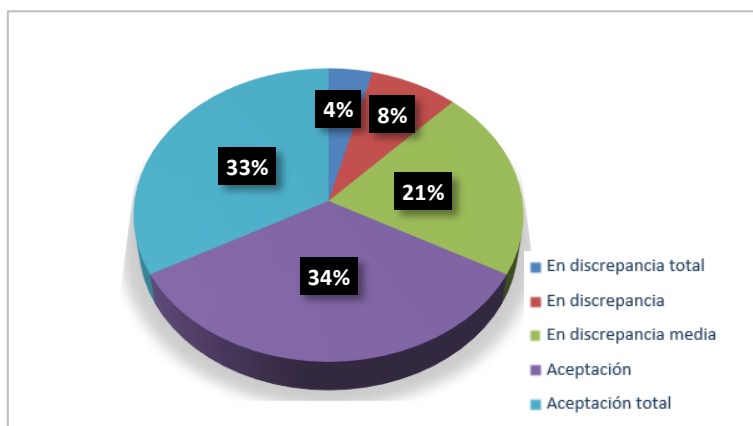


Nota. Elaboración propia.

La respuesta de más de la mitad de los encuestados da cuenta de que están muy de acuerdo respecto a que comparten logros alcanzados con sus pares de la organización, un aproximado a la tercera parte expresa también estar de acuerdo, un poco más de la décima parte considera que está regularmente de acuerdo, por otro lado, menos de la décima parte precisa estar en desacuerdo y muy en desacuerdo. Se colige que como resultado de la confianza y la credibilidad de que gozan los unos respecto a los otros, comparten sus logros con relación a las actividades laborales, profesionales, los que demandan a su vez de un nivel de comunicación eficiente.

Figura 7

Existe apertura del equipo para trabajar con otras áreas

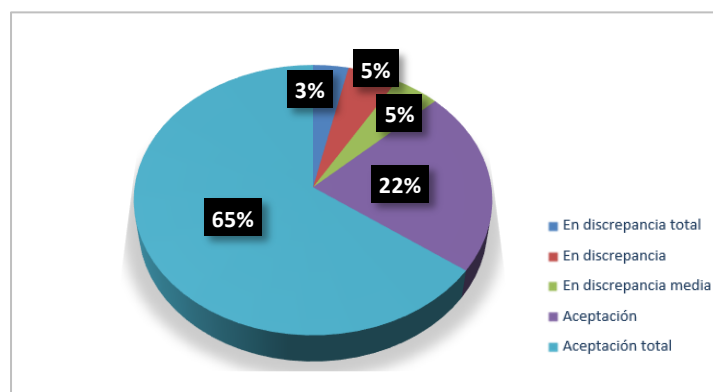


Nota. Elaboración propia.

Más de la tercera parte opina estar de acuerdo con que existe accesibilidad del equipo para trabajar con áreas diferentes, en tanto, similar porcentaje señala que está muy de acuerdo, más de la quinta parte indica que está regularmente de acuerdo, el total de estas apreciaciones supera ampliamente la $\frac{3}{4}$ partes de quienes están en discrepancia media, y un poco más de la décima parte está regularmente en discrepancia y discrepancia total; como resultado, se evidencia que existiría disponibilidad para compartir el trabajo con su propio equipo y con otras áreas, lo que significa mayor eficacia y efectividad en las acciones de cambio organizacional.

Figura 8

Los servidores están comprometidos con la entidad

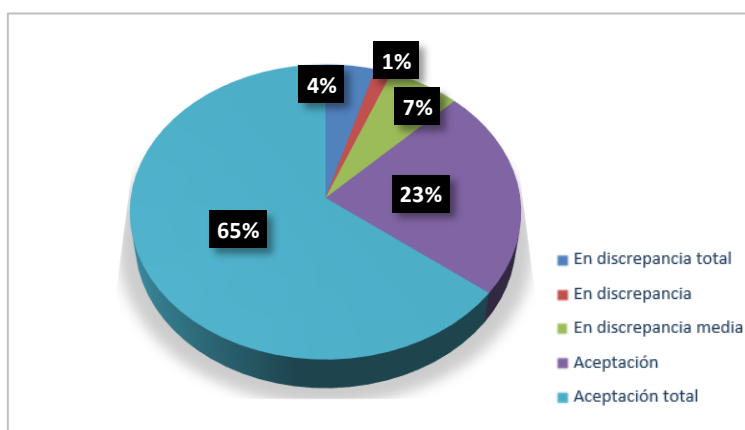


Nota. Elaboración propia.

Una cantidad aproximada a las tres cuartas partes de los encuestados, expresa estar muy comprometidos con su entidad, seguido de más de la quinta parte que opina estar de acuerdo, sólo un mínimo porcentaje, casi imperceptible indica estar en discrepancia media, en tanto que un porcentaje por debajo de la décima parte está en desacuerdo y muy en desacuerdo; con esto se aprecia que la motivación, actitudes, habilidades, aptitudes, producto de la interacción cotidiana, que permiten que los colaboradores se sientan comprometidos, o dicho de otra forma identificados con la organización.

Figura 9

Considera que el comportamiento de los colaboradores tiene correlato con los valores y principios institucionales

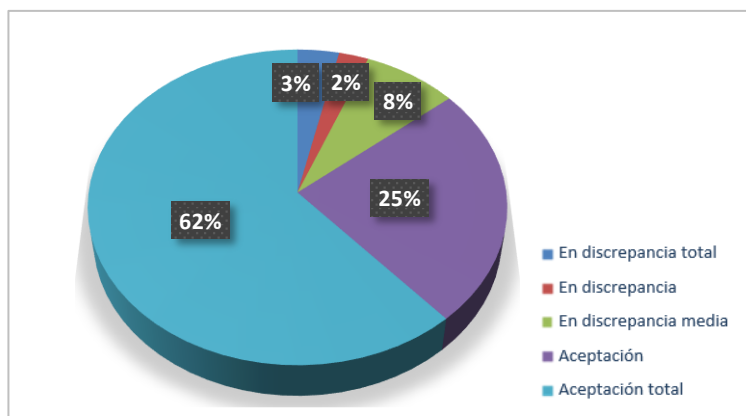


Nota. Elaboración propia.

Una cantidad superior a la mitad y aproximada a las tres cuartas partes de los consultados, acepta totalmente que su accionar está alineando con los valores y principios institucionales seguido de más de la quinta parte que señala estar de acuerdo, mientras que menos de la décima parte dice estar en discrepancia media; de otro lado, un porcentaje muy imperceptible dice que está en desacuerdo y muy en desacuerdo; al respecto, se aprecia que la actitud positiva, así como las acciones adecuadas frente al cambio, son consecuencia de que se observan los valores y principios institucionales, sin cuya condición no sería posible el cambio.

Figura 10

Los valores institucionales guían el cumplimiento de acciones

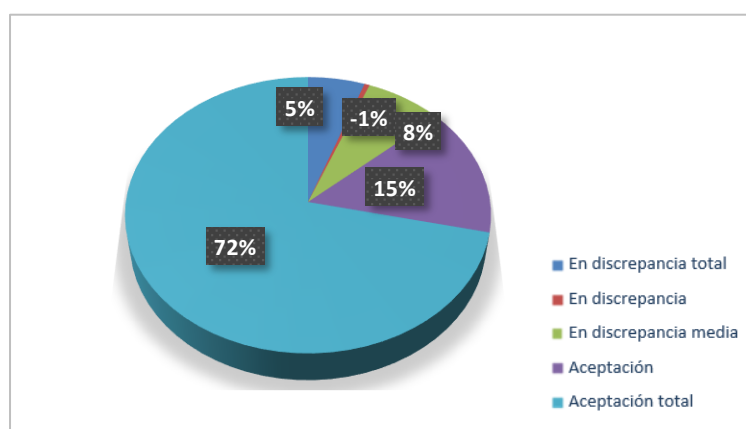


Nota. Elaboración propia.

Más de la mitad de la muestra encuestada indica estar muy de acuerdo con el hecho que su trabajo expresa los valores institucionales, una tercera parte considera estar de acuerdo, y menos de la décima parte indica estar regularmente de acuerdo, mientras que un cinco por ciento dice que discrepan y discrepan totalmente; en función a ello se colige que la labor que cumplen los colaboradores es expresión de los valores institucionales formalizados y que el accionar de cada uno de los colaboradores debería dar como resultado un trabajo coordinado y de equipo.

Figura 11

Consideran que tienen competencia para hacer frente a los cambios

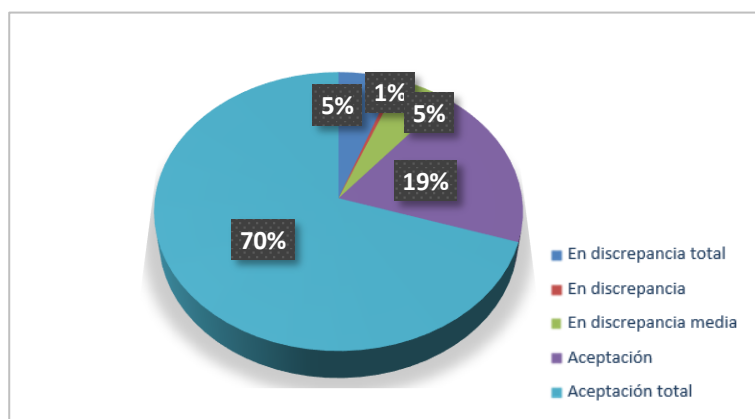


Nota. Elaboración propia.

Un porcentaje similar a las tres cuartas partes de los consultados consideran estar muy de acuerdo respecto a tener competencia para hacer frente a los cambios, seguido de quienes están de acuerdo en un número considerablemente superior a las 10 partes en tanto que, menos de la misma cantidad señala estar regularmente de acuerdo; solo un porcentaje por muy debajo de la décima parte, discrepan y discrepan totalmente en relación a estar preparados para los cambios que se generan, ello se pueden entender desde la perspectiva de calidad y de búsqueda de mejora continua, pero también referido a situaciones críticas que modifican la dinámica y el comportamiento de la organización.

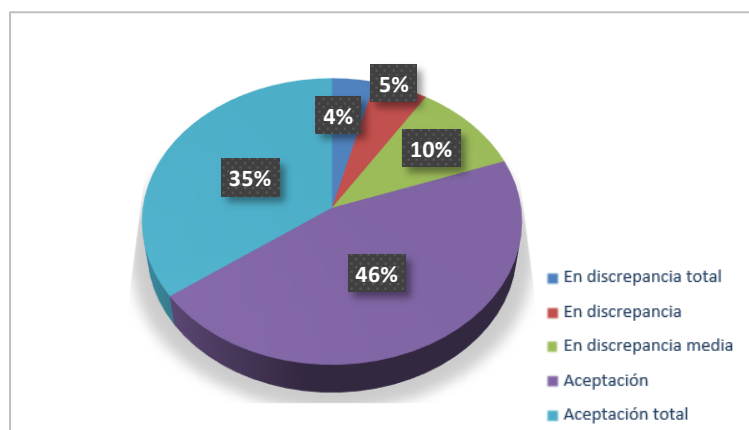
Figura 12

Considera que posee conocimientos, actitudes, aptitudes para enfrentar los cambios



Nota. Elaboración propia.

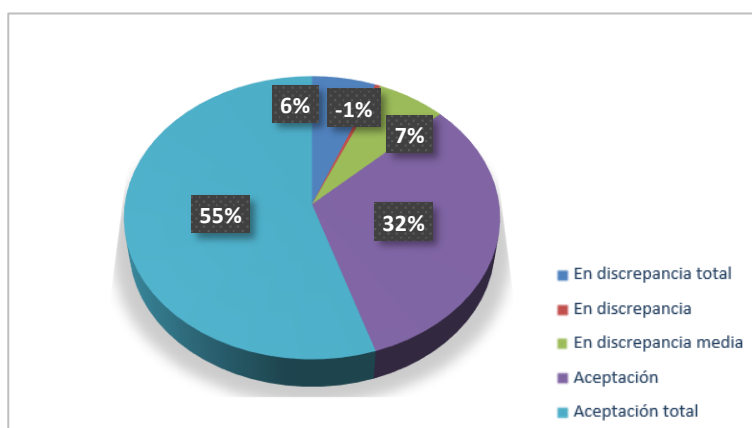
Un porcentaje muy aproximado a las tres cuartas partes de los encuestados dice estar muy de acuerdo respecto a sí tiene suficientes habilidades para afrontar cambios institucionales, menos de la quinta parte dice estar de acuerdo, un total de 11% de los encuestados discrepan en distintos rangos, evidenciándose que la auto percepción de la gran mayoría de los colaboradores considera que tienen o cuentan con las habilidades y las aptitudes en su perfil profesional y técnico para hacer frente a situaciones que modifiquen su status quo, para dinamizar y posicionar la organización.

Figura 13*Existe confianza en los directivos de la entidad***Nota.** Elaboración propia.

Un porcentaje muy aproximado a las tres cuartas partes de los encuestados señala tener confianza en los directivos de la institución, menos de la quinta parte dice estar de acuerdo con ello, un porcentaje bastante insignificante expresa estar regularmente de acuerdo, en tanto que, similar porcentaje por debajo de la décima discrepan y discrepan totalmente, esta situación nos muestra que los colaboradores en su mayoría confía en sus directivos y por ende en su decisión, aspecto importante y relevante para el cambio.

Figura 14

Considera que los cambios son necesarios

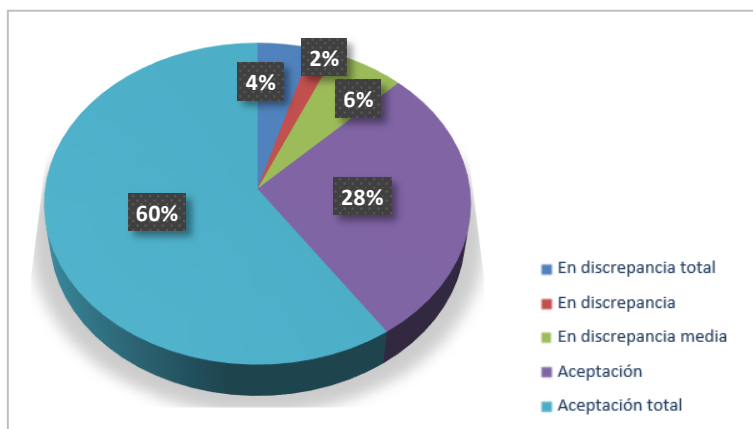
**Nota.** Elaboración propia.

Una cantidad superior a la mitad de encuestados señala estar muy de acuerdo que en el marco de la política de mejora continua, los cambios son necesarios, seguido de más de la

tercera parte que expresa que estar de acuerdo, más de la quinta parte dice estar en discrepancia media, en tanto que, similar porcentaje por debajo de la décima parte expresa discrepar y discrepar totalmente; al respecto, resulta evidente que todo cambio en los sistemas administrativos y operativos es genera calidad y mejora continua.

Figura 15

Participa proactivamente en los procesos

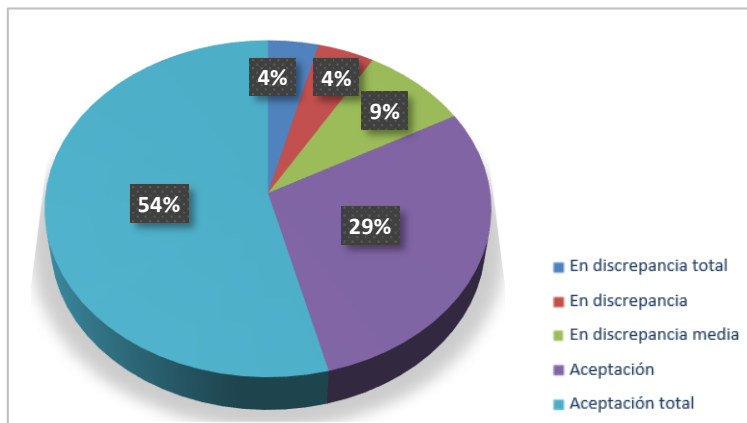


Nota. Elaboración propia.

Por encima de la mitad de la muestra consultada señala que está muy de acuerdo con el hecho de participar proactivamente en los procesos, menos de la tercera parte considera estar de acuerdo, mientras que una cifra por debajo de la décima parte señala estar en discrepancia media, un porcentaje similar expresa discrepar y discrepar totalmente. Los cambios requieren la participación e involucramiento de todos los colaboradores, en diferentes procesos y acciones; sin esta condición no sería posible modificar la marcha organizacional.

Figura 16

La cantidad y calidad de la información garantizan el cambio

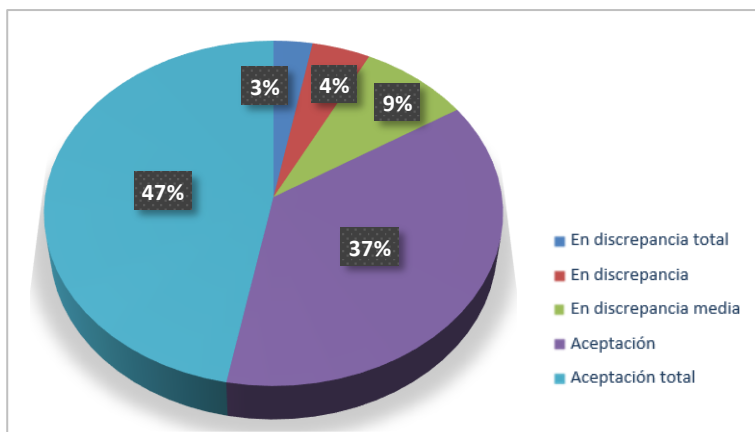


Nota. Elaboración propia.

La mitad de los encuestados dice estar muy de acuerdo con el hecho que la cantidad y calidad de la información garantizan el cambio, en efecto gracias a los sistemas, medios de difusión, estrategias y tácticas de comunicación e información es posible difundir los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización, así como los procesos que se implementan para lograr los cambios, precisamente por esto es que otro porcentaje similar a la tercera parte expresa aceptar esta realidad y solamente menos de la décima parte dice estar en discrepancia media, mientras que un porcentaje similar discrepan y discrepan totalmente.

Figura 17

Conoce las estructuras, procesos, metas, plazos, objetivos, relacionados con el cambio institucional

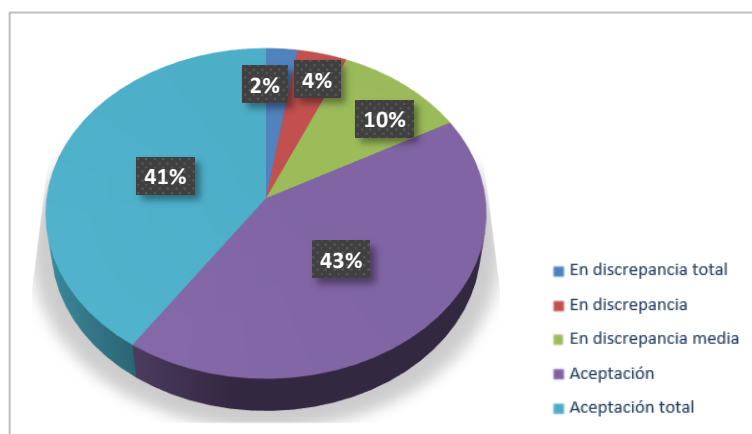


Nota. Elaboración propia.

Menos de la mitad expresa que acepta totalmente conocer las estructuras, procesos, metas, plazos, objetivos, relacionados con el cambio institucional, más de la tercera parte señala estar de acuerdo, una cantidad similar a la décima parte expresa que está en discrepancia media, y muy por debajo de la décima parte expresa discrepar y discrepar totalmente. Este resultado evidenciaría que los medios de información y comunicación que utiliza la organización permiten que tengan conocimiento sobre los aspectos más importantes de la entidad.

Figura 18

Considera que los objetivos estratégicos que aportan a la misión y visión son de dominio de los colaboradores

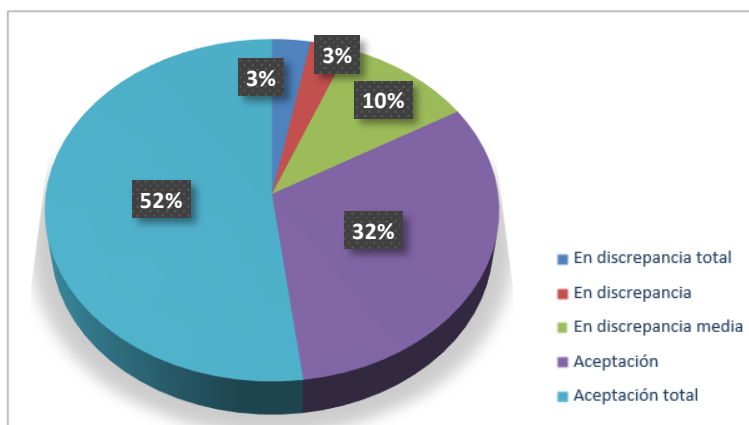


Nota. Elaboración propia.

Un aproximado a la mitad de los consultados da cuenta que acepta totalmente que los objetivos estratégicos que aportan a la misión y visión son de dominio de los colaboradores, similar porcentaje está de acuerdo, la décima parte expresa que está en discrepancia media, y muy por debajo de la décima parte expresa discrepar y discrepar totalmente.

Figura 19

Los sistemas de comunicación coadyuvan con el cumplimiento de la misión y visión

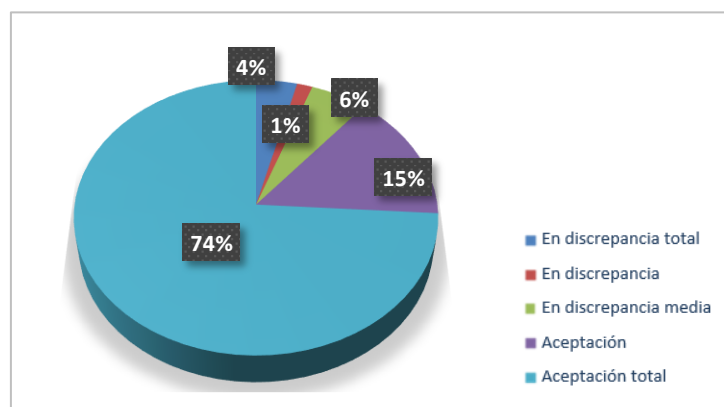


Nota. Elaboración propia.

La misión de una organización se expresa en acciones concretas y éstas perfilan la visión, considerando que es el futuro esperado, por ello es de recalcar que más de la mitad de los encuestados da cuenta que acepta totalmente y acepta que los sistemas de comunicación genera interacciones permanentes y que el intercambio de información genera, forzosamente, posicionamiento, es así que la misión si bien esta exhibida en un lugar público, lo está con más razón en el inconsciente colectivo e los colaboradores; también se aprecia que, la décima parte expresa que está en discrepancia media, y un porcentaje mínimo muy por debajo de la décima parte considera discrepar y discrepar totalmente.

Figura 20

Actúa en la organización de acuerdo con su rol

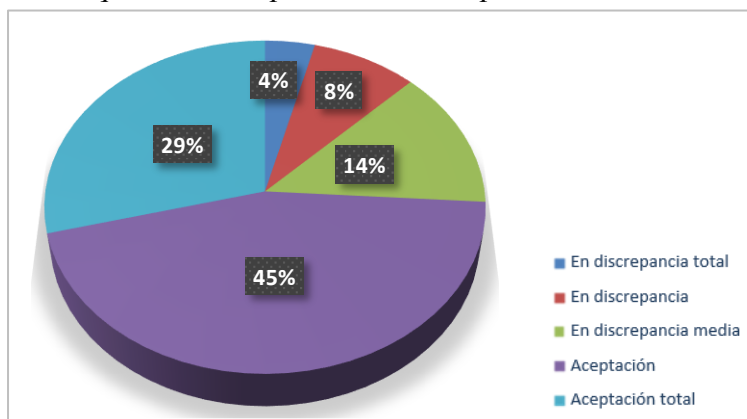


Nota. Elaboración propia.

Las tres cuartas partes de los encuestados aceptan totalmente actuar en la organización de acuerdo con su rol que le corresponde, lo cual debe ser siempre inherente a los puestos y funciones que cada colaborador cumple, mucho más de la décima parte está de acuerdo, y otro porcentaje similar expresa estar en discrepancia media.

Figura 21

Los cambios que se han implementado son pertinentes

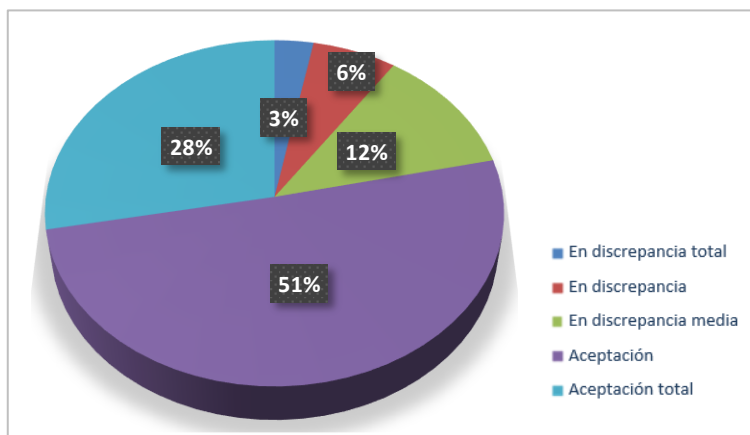


Nota. Elaboración propia.

Casi la mitad de los encuestados expresa estar de acuerdo con la pregunta los procesos de cambio son los más adecuados, seguido de casi la tercera parte que expresa su aceptación total de esta condición: por otro lado, más de la décima parte expresa estar en discrepancia media, porcentaje similar dice que discrepar y discrepar totalmente, consideramos que esta posición podría estar más referida con los tiempos y la dinámica que emplea la implementación que suponen.

Figura 22

Los cambios posibilitan establecer coordinaciones para el logro de los objetivos estratégicos

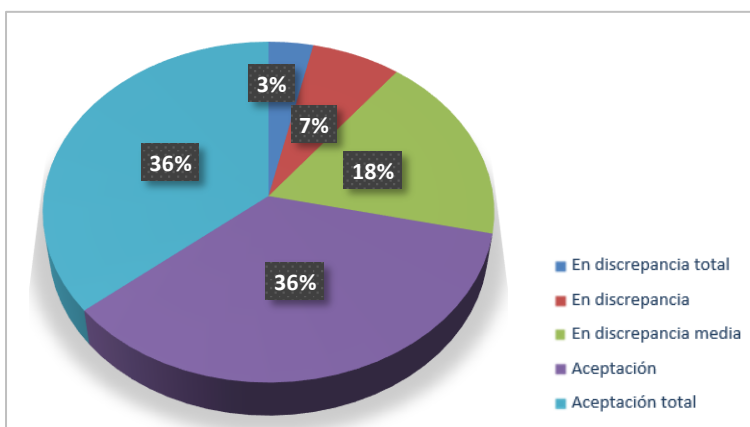


Nota. Elaboración propia.

Algo más de la mitad de los encuestados expresa estar de acuerdo con que los cambios posibilitan establecer coordinaciones de todos los actores de la organización, sin lo cual no sería posible ningún cambio, tampoco se facilitarían las acciones cotidianas; de otro lado, cerca de la tercera acepta totalmente esta afirmación, más de la décima parte expresa estar regularmente de acuerdo, porcentaje similar dice que está en discrepancia, y discrepancia total.

Figura 23

La organización permite tomar decisiones rápida y eficientemente



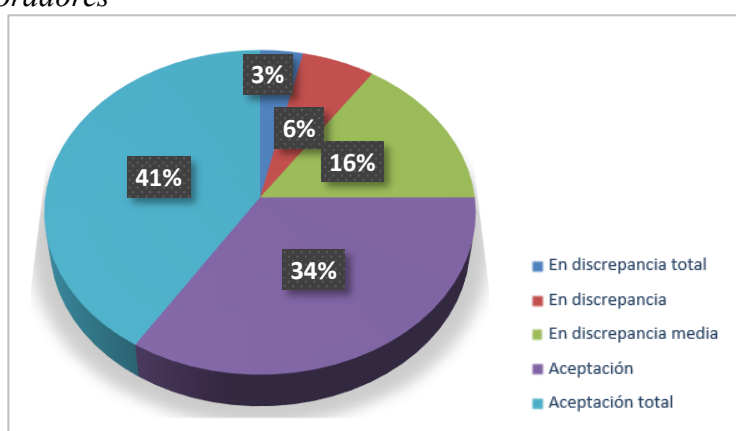
Nota. Elaboración propia.

La estructura supone sistemas administrativos, operativos en funcionamiento sincrónico, dicho esto se advierte que más de la tercera parte de los encuestados expresa estar

muy de acuerdo con que la organización de la institución permite tomar decisiones rápida y eficientemente, similar porcentaje dice que está de acuerdo, representando aproximadamente las tres cuartas partes de la muestra consultada, sumada a esta los que consideran estar regularmente de acuerdo resulta siendo casi la totalidad; sin embargo, la décima parte discrepa y discrepa totalmente.

Figura 24

La estructura administrativa permite la sinergia entre las unidades orgánicas y los colaboradores



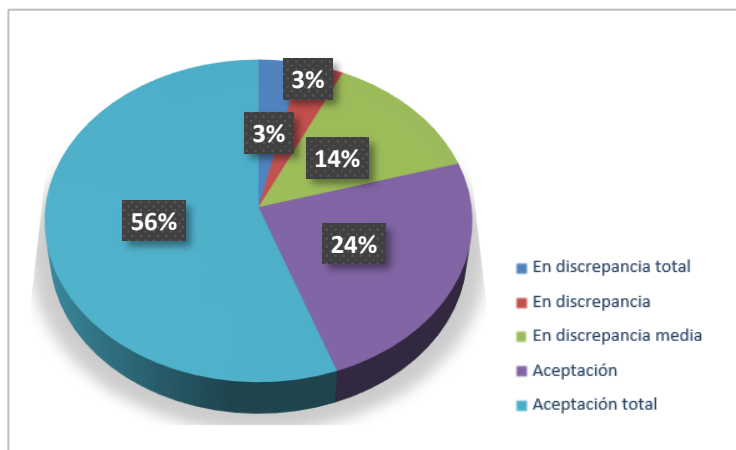
Nota. Elaboración propia.

La estructura constituida por diversos indicadores hace posible que las diferentes áreas de la entidad trabajen de manera cooperativa, en relación a ello en la encuesta se puede advertir que un número cercano a la mitad de los encuestados está muy de acuerdo con que la estructura administrativa permite la sinergia entre las unidades orgánicas y los colaboradores, en tanto que más de la tercera parte muestra estar solo de acuerdo, un aproximado a la quinta parte esta regularmente de acuerdo, y menos de la décima parte considera discrepar y discrepar totalmente.

4.1.2 Análisis de la encuesta por cada pregunta sobre control interno:

Figura 25

Las responsabilidades encomendadas tienen concreción

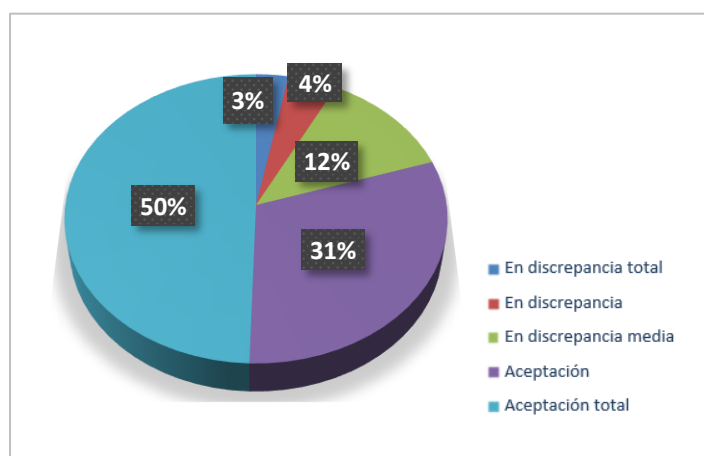


Nota. Elaboración propia.

El número de colaboradores que consideran estar muy de acuerdo respecto al adecuado cumplimiento de sus funciones es superior a la mitad de entrevistados, y si a este número se le adiciona el porcentaje de personas que están de acuerdo se puede apreciar que más de las cuatro quintas partes del personal conoce sus funciones, aspecto que resulta relevante en tanto que para asegurar la efectividad del control interno, este es uno de sus fundamentos porque armoniza con la autogestión de los organismos públicos. Ahora bien, también resulta importante indicar que, si bien el porcentaje de encuestados que señalan desconocer sus funciones asignadas es inferior a una séptima parte, preocupa que exista un grupo laboral que por su condición no aportaría con el logro de las metas y objetivos institucionales, considerando en este grupo a aquellos trabajadores que han sido reasignados a otras unidades orgánicas donde desarrollan funciones distintas a las que venían ejecutando o conocen.

Figura 26

Considera que los colaboradores se comprometen con las responsabilidades encomendadas

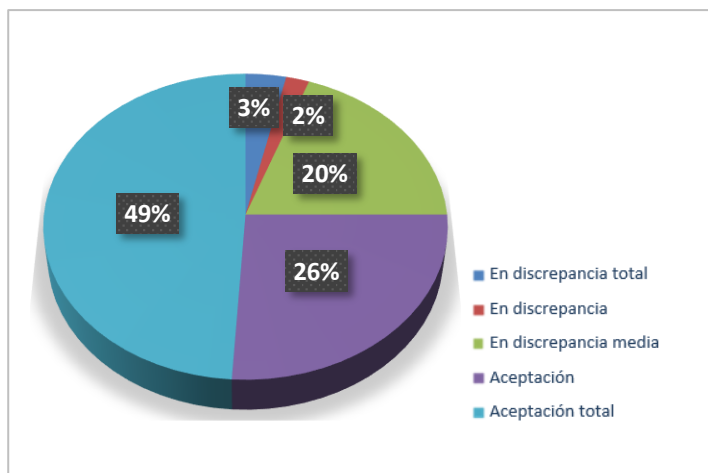


Nota. Elaboración propia.

Exactamente la mitad de los encuestados señalan estar muy de acuerdo con el compromiso en el cumplimiento de sus funciones, aunado a la cantidad de personal que está solo de acuerdo con esta premisa se puede verificar que las cuatro quintas partes de los encuestados estarían avocados al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Asimismo, resulta llamativo advertir que un número menor a la décima parte de entrevistados discrepan y discrepan totalmente con esta premisa; sin embargo, con relación a este aspecto se debe considerar algunos aspectos como el tipo de trabajo realizado, las características de estos puestos y el ambiente laboral, aspectos que pueden ser determinantes en la vinculación del colaborador con su Entidad y sus objetivos institucionales.

Figura 27

Considera que los cargos estratégicos son asignados de acuerdo a las competencias y calificación de los colaboradores

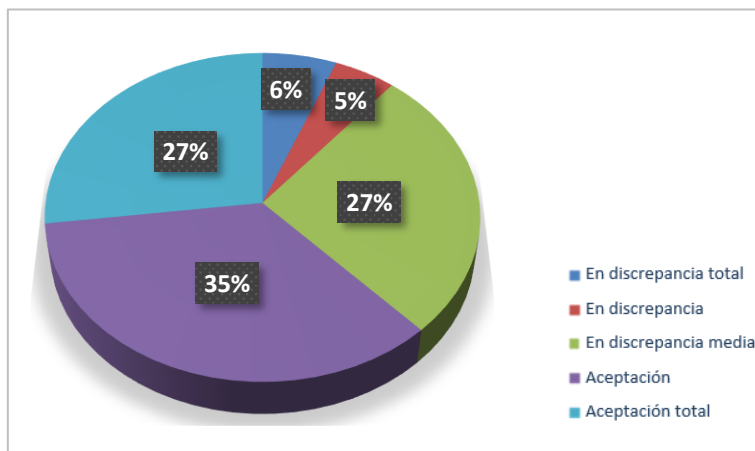


Nota. Elaboración propia.

Como resultado de la encuesta realizada se puede apreciar que dentro de la organización un porcentaje cercano a la mitad de entrevistados están muy de acuerdo con que existe una meritocracia relacionada con el buen desempeño de sus compañeros para la consecución de una mejor posición laboral. Asimismo, la cuarta parte están de acuerdo con esta premisa. Empero, un porcentaje ligeramente inferior a la cuarta parte solo está en discrepancia media, es decir que considerarían que estas situaciones se pueden dar en determinadas ocasiones y que no es la regla del sistema institucional, finalmente, solo un número inferior a la décima parte está discrepa o discrepa totalmente, concentrándose este grupo más en personal obrero y no profesional de la Institución.

Figura 28

Los riesgos que se ciernen cotidianamente son identificados para un adecuado control

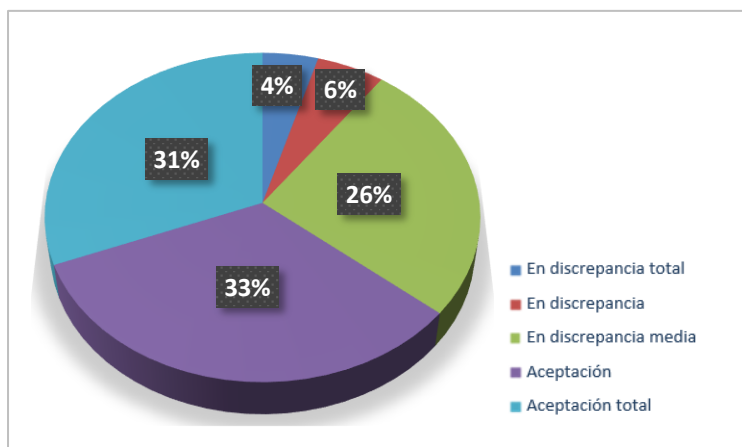


Nota. Elaboración propia.

En las entidades públicas un elemento fundamental que provee herramientas de cambio está relacionado con la mejora de sus procesos, las cuales además se deben fortalecer desde la perspectiva de gestionar los riesgos, advirtiéndose que existe un porcentaje ligeramente mayor a la cuarta parte que está muy de acuerdo con el hecho que en la organización se detectan los riesgos para controlarlos que aunado al grupo de entrevistados que están de acuerdo suman un porcentaje mayor a la mitad. Sin embargo, en contraposición existe una cuarta parte que no considera con certeza si se detectan o no los riesgos o que solo se hacen en determinados procesos. Por otro lado, hay un pequeño grupo de entrevistados que discrepa o discrepa totalmente ante esta premisa y coincide como en las interrogantes anteriores en ser el grupo no profesional de la organización.

Figura 29

Se caracteriza adecuadamente los riesgos a fin de solucionarlos

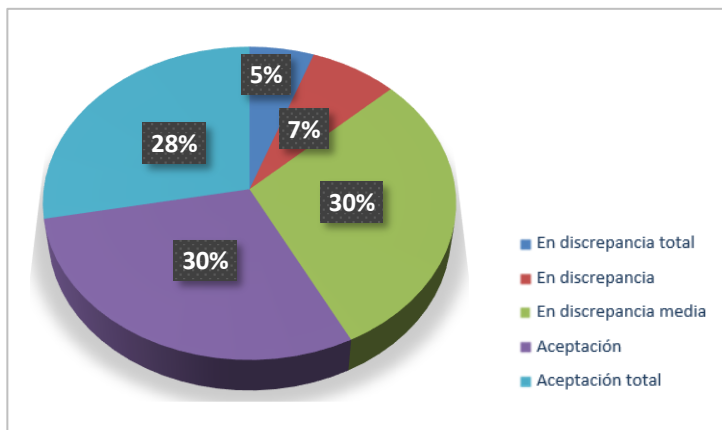


Nota. Elaboración propia.

Las actividades humanas en general siempre tiene un porcentaje de incurrir en error durante su desarrollo o ejecución, más aún las organizaciones o instituciones públicas en el desarrollo de sus procesos deben evaluar los conflictos que les son propios para mitigarlos, en ese marco en esta pregunta se puede advertir que en esta institución tres cuartas partes aproximadamente consideran estar muy de acuerdo o de acuerdo que en los procesos que ejecutan se conocen e identifican los riesgos con sus características con la finalidad de solucionarlos, en contraposición a este número existe una considerable cantidad de entrevistados, cercano a la tercera parte que considera que esto no es necesariamente cierto que se puede dar en algunos procesos y otros no y una décima parte discrepa o discrepa totalmente con que se identifiquen las características del riesgo para solucionarlos. Muchas veces se pueden contraponer en estas preguntas también el conocimiento o la comprensión de lo que es el riesgo institucional o de sus procesos con el riesgo intrínseco a las labores propias de cada colaborador.

Figura 30

Se implementan programas de formación continua para la identificación y gestión de los riesgos

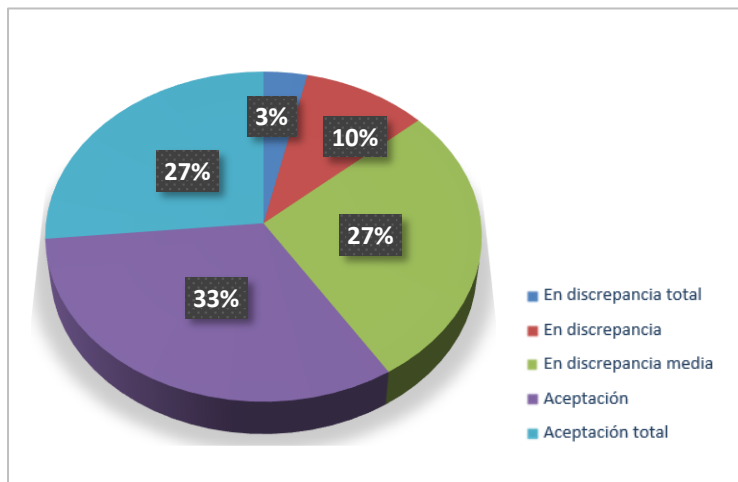


Nota. Elaboración propia.

Como pudimos ver en el análisis de la preguntare inmediata anterior, sobre la comprensión de lo que es un riesgo o lo que el colaborador entiende que es un riesgo, en este caso también se puede advertir que una tercera parte está en discrepancia media con haber recibido capacitación para gestionar e identificar riesgos y una décima parte no está de acuerdo o está muy en desacuerdo con haber recibido esta capacitación, lo cual refleja un problema relevante para la organización, en tanto los riesgos intrínsecos a sus operaciones y procesos no puedan ser identificados y gestionados adecuadamente por este grupo de colaboradores. De otro lado un porcentaje mayor a la mitad de los trabajadores si consideran estar muy de acuerdo o de acuerdo con este aspecto, que siendo un número alto no resulta suficiente para lograr un adecuado control interno.

Figura 31

Las acciones preventivas para hacer frente a los riesgos son adecuadas

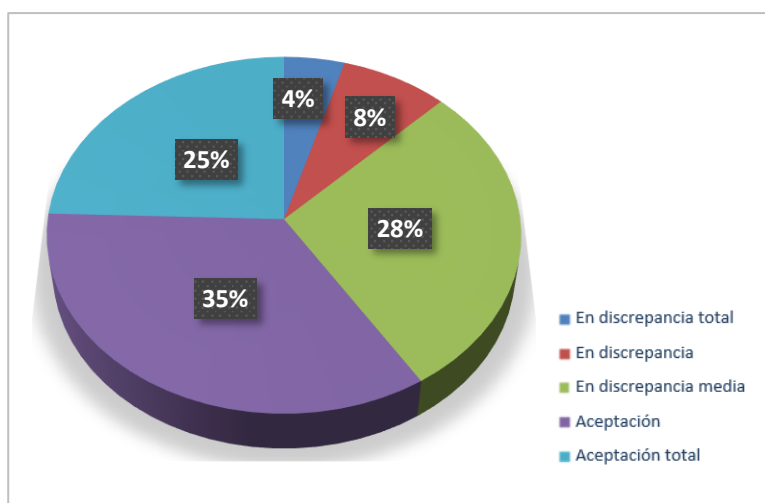


Nota. Elaboración propia.

Dos terceras partes consideran estar de acuerdo o muy de acuerdo con tomar precauciones para reducir los riesgos, es decir aminorar directamente el impacto de los efectos negativos eliminando o reprocesando las situaciones vulnerables. Cabe destacar al 27% que está en discrepancia media, porque la interpretación se puede dar en 2 aspectos, uno que estas precauciones se dan en determinados procesos o solo en determinados momentos en los mismos procesos. Nuevamente, la décima parte considera no estar de acuerdo o muy de acuerdo y esto se relaciona con la misma cantidad que señala no haber recibido capacitación en manejo de riesgos.

Figura 32

El seguimiento de las acciones preventivas frente a los riesgos es adecuado

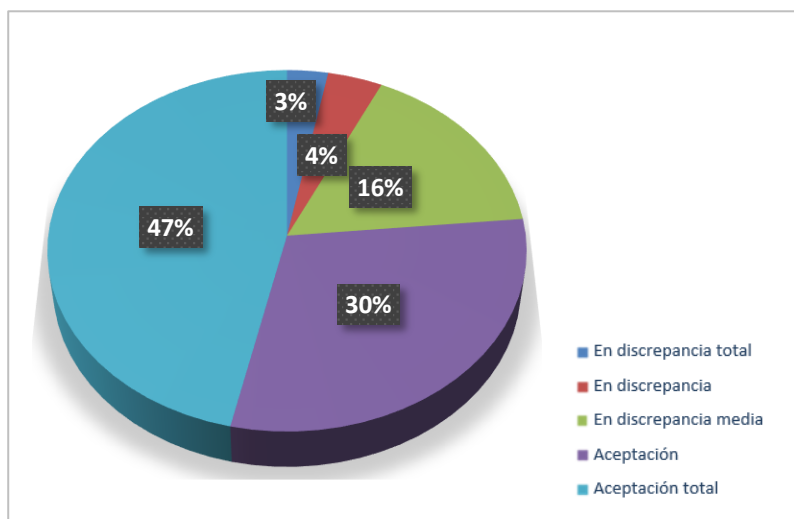


Nota. Elaboración propia.

Un factor muy importante en la evaluación y gestión de los riesgos es el tiempo, un plazo que permita medir el impacto de las medidas adoptadas o la necesidad de su cambio. En ese extremo, si bien es cierto que una mayoría superior al 50% de entrevistados señalan estar muy de acuerdo o de acuerdo con que el seguimiento que se efectúa a las acciones preventivas frente a los riesgos, también es cierto que su respuesta no refleja si ese seguimiento tiene una temporalidad para la toma de decisiones que mejoren los procesos, toda vez que un porcentaje cercano a la tercera parte señala estar regularmente de acuerdo, respondiendo al hecho que no se caracterizarían los riesgos adecuadamente en principio y a que no existiría un control constante de los mismos para corregirlos. Finalmente, el porcentaje constante cercano a la décima parte no está de acuerdo o señala estar muy desacuerdo con este punto, pues no se consideran, entre otros aspectos, parte de la gestión de riesgo y además porque los riesgos de salud ocupacional por ejemplo son confundidos con los riesgos intrínsecos a los procesos institucionales.

Figura 33

Las responsabilidades que se asignan a los colaboradores se cumplen

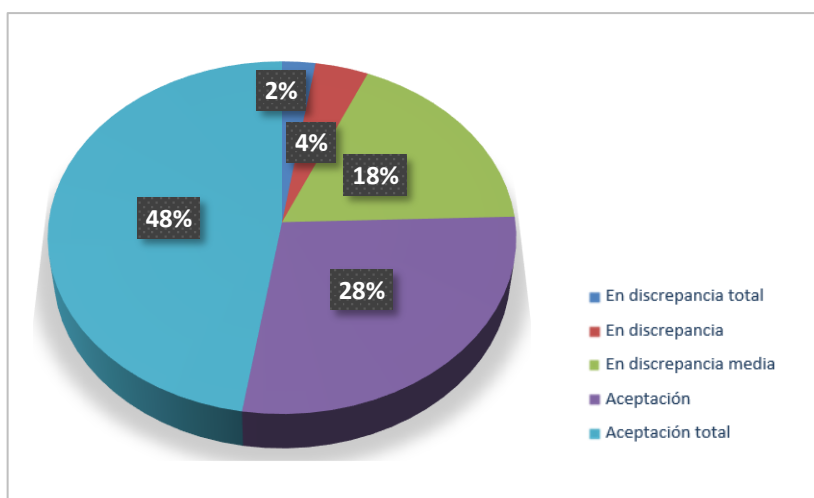


Nota. Elaboración propia.

En una organización pública o privada es de capital importancia la segregación de funciones y un aspecto relevante dentro de esto es la supervisión y verificación de las funciones asignadas. Al respecto, en la institución observada se aprecia que, las dos terceras partes consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que exista verificación de sus funciones, mientras que una quinceava parte considera estar regularmente de acuerdo con la indicada verificación. De otro lado, un porcentaje inferior al 10% están en desacuerdo o muy en desacuerdo con que exista verificación de las funciones, esto se entiende en cuanto se ha verificado porcentajes similares en aquellos que desconocen las funciones propias de su cargo.

Figura 34

La ejecución de las actividades programadas se verifica periódicamente



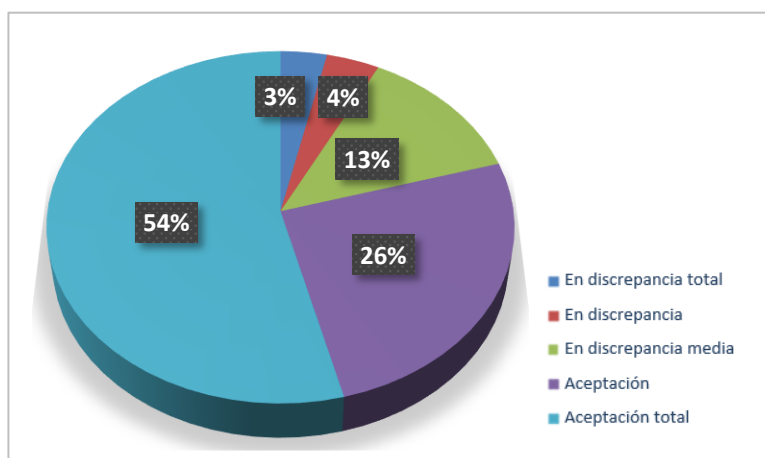
Nota. Elaboración propia.

Si bien una parte importante es verificar que se cumplan las funciones como se señala en la figura 33; sin embargo, es más relevante aún, verificar que ello se traduzca en la ejecución de las actividades programadas y la correlación de las funciones definidas con los resultados esperados por la organización. En ese marco de apreciación se advierte que se repite el factor superior a las tres cuartas partes que sustentan que la ejecución de las actividades programadas se verifica periódicamente. Y en el otro extremo, se repite el porcentaje menor al 10% que no está de acuerdo o está muy en desacuerdo con que exista esta verificación, que como repetimos tiene que ver también con el desconocimiento de sus propias labores.

Un factor claro que se mantiene y llama la atención es el del sector que está regularmente de acuerdo, porque ese grupo podría ser un factor decisivo del cambio sí podría sentirse más reflejado en los resultados de la organización.

Figura 35

El cumplimiento de los programas de acción es controlado oportunamente

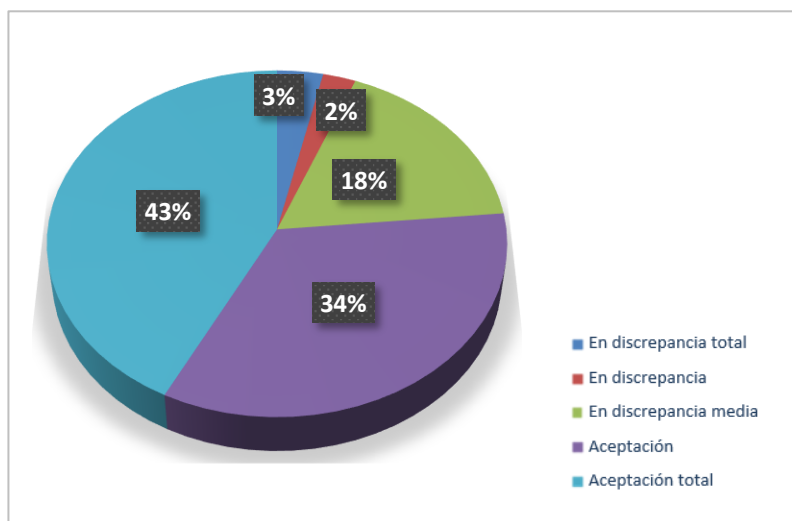


Nota. Elaboración propia.

Un porcentaje mayor a las tres cuartas partes de los entrevistados considera que el cumplimiento de sus responsabilidades está controlado oportunamente, situación que permitiría colegir que a nivel organizacional existe una estructura de supervisión reflejada en las acciones centrales de administración o de gestión. Por otro lado, menos de la décima parte precisa estar regularmente de acuerdo y otro porcentaje aún más reducido no está de acuerdo o muy de acuerdo con que exista este control.

Figura 36

El logro de los objetivos estratégicos es verificado

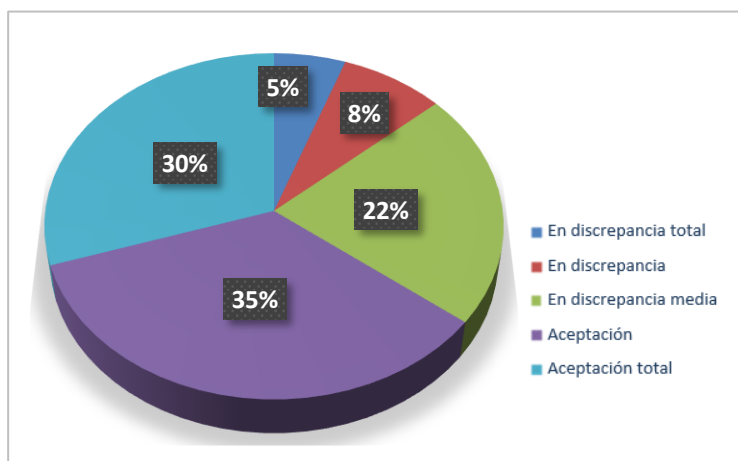


Nota. Elaboración propia.

Toda organización tiene una serie de indicadores que se deben establecer y luego medir para propender el cumplimiento de sus objetivos institucionales, así como para verificar el grado de avance y de ser necesario la reevaluación de las actividades. En ese sentido resulta significativo que un porcentaje cercano al 80% de los entrevistados están muy de acuerdo o de acuerdo con que en la organización existe una verificación de los logros propuestos. Sin embargo, no deja de llamar la atención que un 18% está en discrepancia media con esto, pues ello implica que no hay una incorporación determinada respecto del cumplimiento de sus funciones y deberes ocupacionales con los objetivos institucionales, es decir consideran que se podría mejorar el resultado pero que a la vez no se mide adecuadamente el proceso. Y finalmente, un porcentaje menor al 5% discrepa o discrepa totalmente con que exista esta verificación, porcentaje que no resulta determinante en el resultado final pues se puede explicar desde la óptica del conocimiento de sus funciones o el desarrollo de labores especializadas.

Figura 37

La información que se difunde entre los colaboradores pasa por verificación de fuentes y veracidad



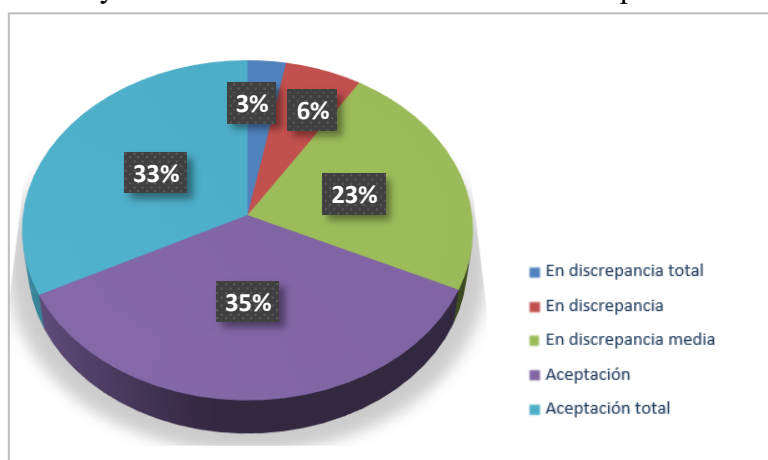
Nota. Elaboración propia.

Se vive una época donde la información es común a todos y esta se aborda y despliega de diversas maneras; sin embargo, ante esta realidad se depende propender a la calidad de la información y eso se va a reflejar con la credibilidad de esta. En una organización como la

observada en este trabajo, se advierte que los encuestados en su mayoría juzgan que la información que se trasmite dentro de la institución es creíble y que en consecuencia los canales que se usan son los adecuados. De otro lado, un número cercano a la cuarta parte está regularmente de acuerdo con esta afirmación y ello se podría explicar porque a medida que la información decanta a las líneas inferiores de la organización puede ir perdiendo fidelidad y por lo tanto credibilidad. Esto también explica el 15% que discrepa o discrepa totalmente.

Figura 38

Los sistemas y medios de información se utilizan con pertinencia

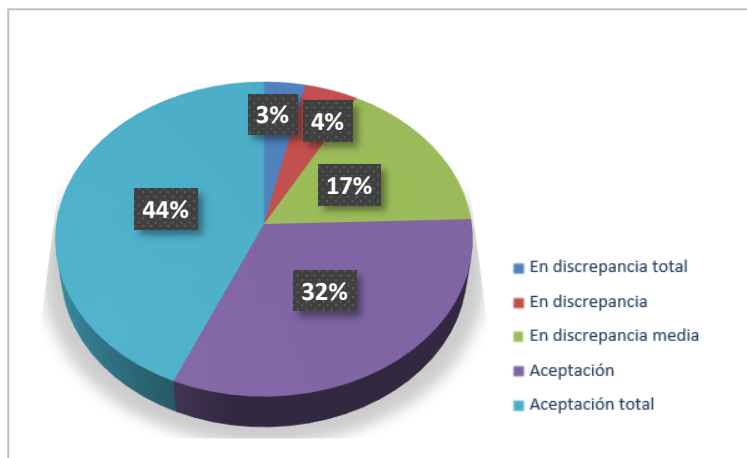


Nota. Elaboración propia.

La información debe tener a parte de la credibilidad otras características como la agilidad y que sea directa además de enfocada en cada grupo de interés, para que todos los integrantes del corporativo puedan recibir las órdenes o directrices en la forma y oportunidad adecuada. Como se aprecia en la figura precedente la tercera parte de los encuestados consideran que si se usan los medios de información de manera adecuada. Pero una tercera parte solo está regularmente de acuerdo y eso se podría explicarse porque la información no les llega directamente desde el área fuente y procesan más información secundaria que proviene de usuarios. Luego un grupo reducido inferior al 10% discrepa o discrepa totalmente, ello se puede deber a que su trabajo u ocupación no necesariamente está relacionada con el manejo de información como tal sino más con labores permanentes y repetitivas.

Figura 39

Se cumplen las recomendaciones que se efectúan

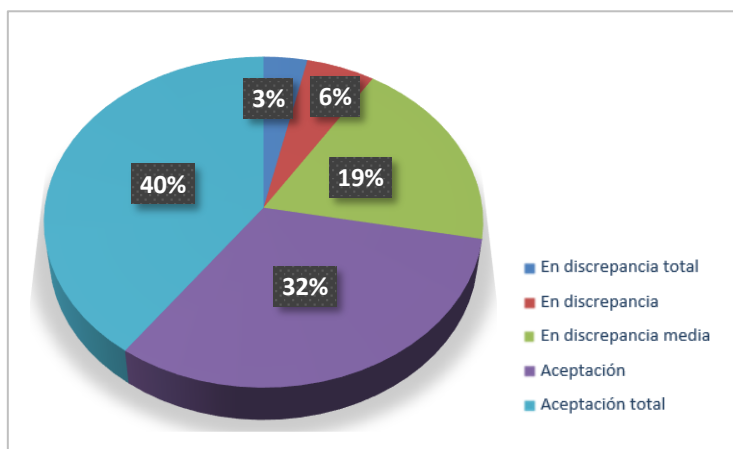


Nota. Elaboración propia.

Las recomendaciones en el control interno, pueden venir del propio gobierno interno de la entidad o de una auditoría externa, en el caso del Perú proviene de los órganos del Sistema Nacional de Control, para ello se establecen roles para la implementación de las recomendaciones siendo los roles más importantes el del titular de la entidad que debe establecer mecanismos adecuados que faciliten la labor de los órganos de control y en ese mismo sentido está la labor del monitor ejercido por el funcionario con mayor nivel jerárquico luego del titular, como la gerencia general por ejemplo. En ese orden de ideas se aprecia que mayoritariamente en la entidad se considera que se implementan las recomendaciones de control interno. Luego hay un grupo de encuestados cercano al 20% que están en discrepancia media y ello se trasluce en que en la mayoría de los casos las recomendaciones están en continuo proceso y no se implementan de forma inmediata. Finalmente, un 7% discrepa o discrepa totalmente con que exista este control y puede estar relacionada con el hecho que no son responsables o no están vinculados con la implementación de recomendaciones.

Figura 40

Se efectúan acciones de mejora del proceso oportuna y apropiadamente

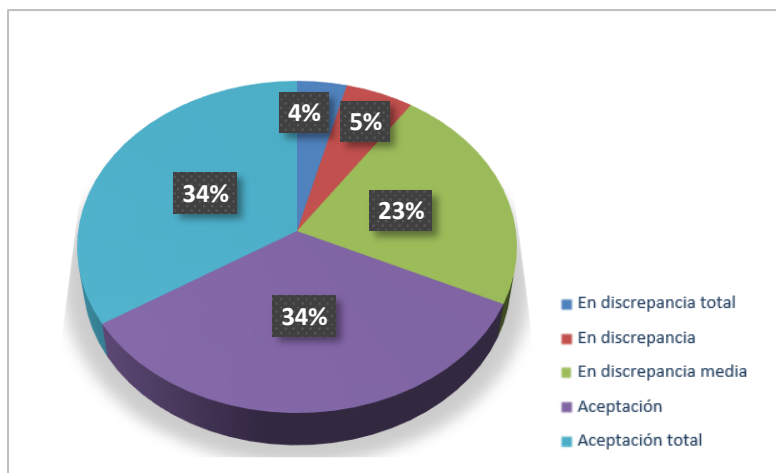


Nota. Elaboración propia.

Un porcentaje cercano a las dos terceras partes señala que desde la organización se difunden los correctivos que resultan de cardinal importancia para mantener la vigencia de los cambios y procesos, asegurar su calidad y de ser necesario efectuar los cambios correspondientes. Cabe mencionar que un 19% está regularmente de acuerdo con este proceso organizacional explicándose en dos niveles, uno porque no existiría continuidad en los correctivos o porque los mismos no se transmiten o informan a la organización. Otro grupo, aunque porcentualmente más pequeño discrepar y discrepar totalmente, y se puede explicar porque no hay para todos en la organización el mismo énfasis en la transmisión de la información.

Figura 41

Los colaboradores tienen competencias para identificar sus aciertos y desacierto

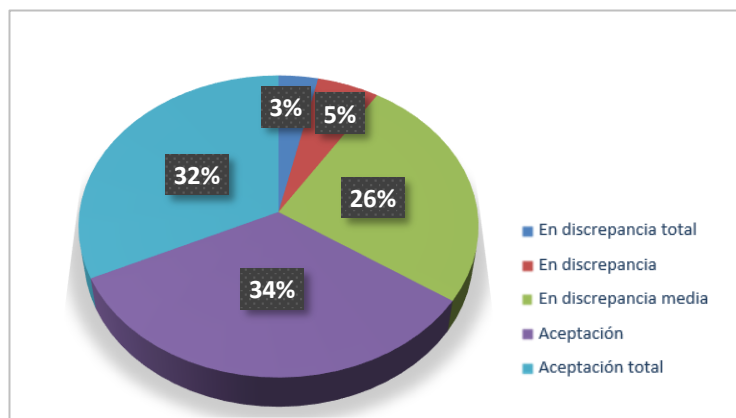


Nota. Elaboración propia.

Un 68% de los encuestados consideran que están de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de tener competencias para identificar sus propios aciertos y desacierto, aspectos fundamentales para que se puedan establecer oportunidades de mejora, así como para premiar los logros del personal. De otro lado, preocupa que una cuarta parte de los encuestados considera que está en discrepancia media con que exista este feedback de la entidad para apreciar los logros y corregir los errores.

Figura 42

Se implementan mecanismos de motivación para que se cumplan las normas



Nota. Elaboración propia.

Del cuadro precedente se colige que más de la tercera parte de los encuestados considera que la entidad motiva a sus colaboradoras para que cumplan las normas, mientras que una

cuarta parte solo está regularmente de acuerdo con esta afirmación, en ese sentido el factor que podría colegirse de estas respuestas es que hay un grupo de normas que no serían tan claras y concisas y de otro lado, las consecuencias positivas, como resultado de su aplicación, tampoco son difundidas o entendidas y esta relación también podría reflejarse en el porcentaje cercano al 8% que discrepan y discrepan totalmente.

4.2 Prueba de Hipótesis

4.2.1 Prueba de la Hipótesis General

El cambio organizacional que considera liderazgo, personas, flujo de información, estructura y proceso se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

Tabla 10

Contrastación Hipótesis General

Correlaciones				
		Considera que los objetivos estratégicos que aportan a la misión y visión son de dominio de los colaboradores	Las responsabilidades que se asignan a los colaboradores se cumplen	
Rho de Spearman	Considera que los objetivos estratégicos que aportan a la misión y visión son de dominio de los colaboradores	Coefficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	200	
	Las responsabilidades que se asignan a los colaboradores se cumplen	Coefficiente de correlación	.884**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	200	200

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11

Correlación significancia estadística -Hipótesis General

CORRELACIONES - SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA	
1	<p>Plantear Hipótesis:</p> <p>Ho: El cambio organizacional que considera el liderazgo, las personas, la información, la estructura y el proceso no se relaciona significativamente con el gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019</p> <p>H1: El cambio organizacional que considera el liderazgo, las personas, la información, la estructura y el proceso se relaciona significativamente con el gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019</p>
2	Nivel De Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba</p> <p>Correlación de Spearman:</p>
4	Valor de "Rho" calculado es de 0.884**
	Interpretar el valor de "Rho" nos quedamos con la Hip. alterna Interpretar:
5	<p>a) de 0.00 a 0.19 Muy baja correlación</p> <p>b) de 0.20 a 0.39 Muy baja correlación</p> <p>a) de 0.40 a 0.59 Baja correlación</p> <p>a) de 0.60 a 0.79 Moderada correlación</p> <p>a) de 0.80 a 1.00 Muy buena correlación</p>
	Nota. Elaboración propia.

Considerando que el coeficiente estadístico de prueba de Rho de Spearman, a partir de cruzar las preguntas: ¿Considera que los objetivos estratégicos que aportan a la misión y visión son de dominio de los colaboradores?, con la pregunta ¿Las responsabilidades que se asignan a los colaboradores se cumplen? Muestra **una muy buena correlación 0.884****. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna: El cambio organizacional que considera el liderazgo, las personas, la información, la estructura y el proceso se relaciona significativamente con el gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019.

4.2.2 Prueba de las Hipótesis Específicas

A. Contrastación de la Hipótesis Específica 1.- El cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo se relaciona significativamente con el control interno del gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019.

Tabla 12

Contrastación Hipótesis Específica 1

Correlaciones				
	Comparten logros alcanzados con sus pares de la organización	logros de la organización	Considera que los colaboradores se comprometen con las responsabilidades encomendadas	
Rho de Spearman	Comparten logros alcanzados con sus pares de la organización	Coeficiente de correlación	1.000	.966**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	200	200
	Considera que los colaboradores se comprometen con las responsabilidades encomendadas	Coeficiente de correlación	.966**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	200	200

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13

Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 1

CORRELACIONES - SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA	
1	<p>Plantear Hipótesis:</p> <p>Ho: El cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo se relaciona significativamente con el control interno del gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019.</p> <p>H1: El cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo se relaciona significativamente con el control interno del gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019</p>
2	Nivel De Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba</p> <p>Correlación de Spearman:</p>
4	Valor de "Rho" calculado es de 0.966**

Nota. Elaboración propia.

Considerando que el coeficiente estadístico de prueba de Rho de Spearman, a partir de cruzar las preguntas: ¿Comparten logros alcanzados con sus pares de la organización? con la pregunta ¿Considera que los colaboradores se comprometen con las responsabilidades encomendadas? muestra una **muy buena correlación de 0.966**.

Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa: El cambio organizacional desde la perspectiva de liderazgo se relaciona significativamente con el control interno del gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019

B. Contratación de la Hipótesis Específica 2.- El cambio organizacional desde la perspectiva de las personas se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019

Tabla 14

Contratación Hipótesis Específica 2

Correlaciones				
		Considera que el comportamiento de los colaboradores tiene correlato con los valores y principios institucionales	El cumplimiento de los programas de acción es controlado oportunamente	
Rho de Spearman	Considera que el comportamiento de los colaboradores tiene correlato con los valores y principios institucionales	Coeficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	.	
		N	200	
	El cumplimiento de los programas de acción es controlado oportunamente	Coeficiente de correlación	.876**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	200	200

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15

Correlación significancia estadística - Hipótesis Específica 2

CORRELACIONES - SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA	
1	<p>Plantear Hipótesis: Ho: El cambio organizacional desde la perspectiva de las personas no se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019</p> <p>H1: El cambio organizacional desde la perspectiva de las personas se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019</p>
2	Establecer un nivel de significancia: Nivel De Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Seleccionar estadístico de prueba Correlación de Spearman:
4	Valor de "Rho" calculado es de 0.876**

Nota. Elaboración propia.

Considerando que el coeficiente estadístico de prueba de Rho de Spearman, a partir de cruzar las preguntas: ¿Considera que el comportamiento de los colaboradores tiene correlato con los valores y principios institucionales? con la pregunta ¿el cumplimiento de los programas de acción es controlados oportunamente? muestra una **muy buena correlación 0.876****.

Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa: El cambio organizacional desde la perspectiva de las personas se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

C. Contrastación de la Hipótesis Específica 3.- El cambio organizacional desde la perspectiva del flujo de información se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

Tabla 16

Contrastación Hipótesis Específica 3

Correlaciones				
		La cantidad y calidad de la información garantizan el cambio	Se cumplen las recomendaciones que se efectúan	
Rho de Spearman	La cantidad y calidad de la información garantizan el cambio	Coeficiente de correlación	1.000	.888**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	200	200
	Se cumplen las recomendaciones que se efectúan	Coeficiente de correlación	.888**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	200	200

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17

Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 3

CORRELACIONES - SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA	
1	<p>Plantear Hipótesis:</p> <p>Ho: El cambio organizacional desde la perspectiva del flujo de información se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019</p> <p>H1: El cambio organizacional desde la perspectiva del flujo de información se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia: Nivel De Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba</p> <p>Correlación de Spearman:</p>
4	<p>Valor de "Rho" calculado es de 0 .888**</p>

Nota. Elaboración propia.

Considerando que el coeficiente estadístico de prueba de Rho de Spearman, a partir de cruzar las preguntas: Con la pregunta ¿La cantidad y calidad de la información garantizan el cambio? con la pregunta ¿Se cumplen las recomendaciones que se efectúan? muestra una muy buena correlación 0 .888**.

Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna H1: El cambio organizacional según el flujo de información influye significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019.

D. Contrastación de la Hipótesis Específica 4.- El cambio organizacional desde la perspectiva de estructura y proceso se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

Tabla 18

Contrastación Hipótesis Específica 4

Correlaciones				
		La estructura administrativa permite la sinergia entre las unidades orgánicas y los colaboradores	Los colaboradores tienen competencias para identificar sus aciertos y desacierto	
Rho de Spearman	La estructura administrativa permite la sinergia entre las unidades orgánicas y los colaboradores	Coeficiente de correlación	1.000	.923**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	200	200
	Los colaboradores tienen competencias para identificar sus aciertos y desacierto	Coeficiente de correlación	.923**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	200	200

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19*Correlación significancia estadística -Hipótesis Específica 4*

CORRELACIONES - SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA	
1	<p>Plantear Hipótesis: Ho: El cambio organizacional desde la perspectiva de estructura y proceso no se relaciona significativamente con el control de una entidad municipal año 2019</p> <p>H1: El cambio organizacional desde la perspectiva de estructura y proceso se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.</p>
2	<p>Establecer un nivel de significancia: Nivel De Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$</p>
3	<p>Seleccionar estadístico de prueba Correlación de Spearman:</p>
4	<p>Valor de "Rho" calculado es de 0.923****</p>

Nota. Elaboración propia.

Considerando que el coeficiente estadístico de prueba de Rho de Spearman, a partir de cruzar las preguntas: ¿La estructura administrativa permite la sinergia entre las unidades orgánicas y los colaboradores? con la pregunta ¿Los colaboradores tienen competencias para identificar sus aciertos y desacierto? se obtiene **una muy buena correlación 0.923****. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna H1: El cambio organizacional desde la perspectiva de estructura y proceso se relaciona significativamente con el control interno de una entidad municipal año 2019.

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de encuestas, protocolos y la observación de la realidad indican que, aunque el cambio organizacional es estructuralmente significativo y se aborda con cierta rigurosidad, a menudo carece de la precisión teórica necesaria. Las teorías sobre este tema, como señalan Ortiz y Rivero (2017, p. 5) destacan que un elemento central es la visión de éxito compartida por todos los colaboradores, así como diversas precondiciones e intervenciones. Estas teorías explican cómo las diferentes intervenciones afectan a las organizaciones y enfatizan la importancia de una planificación adecuada, desde la concepción de las ideas hasta una evaluación continua, para alcanzar la visión de éxito.

El control también se aplica desde enfoques y paradigmas tradicionales; sin embargo, al analizarlo a la luz de teorías pertinentes, aún se observa una discrepancia entre lo que es y lo que debería ser. Según la Teoría de la Administración de Chiavenato (2007), el control es un aspecto administrativo presente en todo el proceso, al igual que la planificación, la organización y las acciones de dirección. El principal objetivo del control es asegurar que los resultados se ajusten a los objetivos establecidos. Así, el punto culminante del control es verificar si las intervenciones logran los resultados deseados, en este caso, la finalidad pública. Chiavenato (2015) sostiene que el control implica verificación, supervisión y monitoreo, pero su propósito supremo es garantizar que los objetivos estratégicos de la organización se concreten, gestionando los riesgos de manera óptima.

En el marco del control interno, es esencial crear un mapa de riesgos para gestionar adecuadamente los riesgos, identificando aquellos inherentes a los procesos clave de la entidad. Esto permite analizarlos y desarrollar una respuesta adecuada y oportuna. Además, es crucial que los controles y la supervisión sean constantes y formen parte de la cultura organizacional,

mejorando las herramientas de control para que estén alineadas con la organización y función de la entidad, así como con el contexto institucional, local, regional y nacional.

Por otro lado, el control interno debe considerarse un proceso sistémico integral, utilizando la Teoría de Sistemas de Bertalanffy (1968) para su análisis. Esta perspectiva reconoce que la entidad incluye subsistemas de talento humano, garantizando eficiencia, eficacia y efectividad con transparencia y ética, de modo que los recursos se administren adecuadamente y se dirijan principalmente al cumplimiento de la finalidad pública.

Es fundamental que las políticas públicas se enfoquen en alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, es necesario revisar y difundir toda la normativa, empoderar a los tomadores de decisiones y colaboradores con respecto a estas normas, y contar con operadores jurídicos con profundo conocimiento y criterio para su aplicación. Además, la voluntad política de los líderes es crucial para dirigir entidades proactivas que generen valores y promuevan el cambio social.

Respecto al cambio organizacional según el liderazgo, diversas teorías como la de Chiavenato (2007) destacan que, independientemente del debate sobre los tipos de liderazgo y las cualidades del líder, lo más importante es que los tomadores de decisiones sean capaces de transferir sus competencias, habilidades y actitudes a los colaboradores. Solo así se crearán círculos de calidad, algo que aún no se ha observado en la entidad estudiada.

En Coopers y Lybrand (1997) se verifica que el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) indica que los diferentes procesos de control son asumidos por el Consejo Directivo y aquellos con competencias específicas para este propósito. Estos actores se forman de manera continua para garantizar la credibilidad a través de la veracidad de los datos, observando las normas y respetando las leyes pertinentes.

Desde esta perspectiva, se analiza con la Teoría Estratégica de Pérez y Massoni (2008) quienes señalan que: “la estrategia será aquella que mejor nos permita comprender los

fenómenos con los que tratamos (capacidad estratégica, procesos que involucra y contextos de acción) para desde esta comprensión poder concebir y diseñar mejor” (p. 25), esto tiene mucho más valor, porque permite ayudar a entender mejor los procesos, conocer las normas, los principios ayudan a tener una mejor visión del contexto y de los problemas, estas estrategias van acompañadas de tácticas como formas más concretas orientadas al logro de un propósito, generando sinergias, confluencias, situación que a su vez exige de los directivos y colaboradores competencia, habilidades, aptitudes, actitudes y valores supremos como integridad, compromiso, identificación plena.. Esto exige a su vez formación continua a través de cursos especializados, estrategias, métodos y manejo de herramientas virtuales, que en la hora actual se han convertido en aliados estratégicos de una gestión administrativa de calidad, arribando a lo sostenido por la Teoría Cognitiva que plantea que el poder se concentra en el conocimiento, en este caso es el poder de cambio.

Los colaboradores deben alinear esfuerzos y adoptar valores y principios de la cultura organizacional, estos valores redundan en beneficio tanto de la entidad como de ellos mismos, como se plantea en la Teoría de la Ética y la Verdad de Apel.

En este propósito la cultura organizacional debe favorecer y propiciar el establecimiento de los controles como un mecanismo para lograr una gestión de calidad, fortaleciendo la entidad, y proyectándola hacia la sociedad, asumiendo su responsabilidad social y estratégica, convocando igualmente a los stakeholders o grupos de interés, con los que toda entidad cuenta, para actuar coordinadamente, este hecho a su vez facilitará el posicionamiento de la entidad.

La Teoría de Apel también permitirá analizar el cambio organizacional según las personas, en tanto- sostiene sobre el particular que “pone en manos de los diálogos concretos la decisión sobre la corrección de las normas, (...), quienes deben dialogar, todos los afectados por las normas que se cuestionen todos los interlocutores han de reconocerse como personas,

legitimadas para participar” (p. 28). Todo aquel que tenga capacidad de entendimiento de comunicación es reconocido como persona, porque en todos los actos y procesos así como expresiones son interlocutores válidos y ninguno debe ser ni ignorado, menos discriminado.

El desarrollo de los procesos convoca la participación de los integrantes de la entidad en su conjunto, si bien es cierto que las encuestas dan cuenta de que un gran porcentaje de los colaboradores, similar o en algunos casos superior a las tres cuartas partes tiene compromiso y respaldan las acciones de la organización; sin embargo, es necesario que se involucre la totalidad de sus integrantes, para ello, es importante que se difunda y dirijan los esfuerzos para actuar en base a los principios institucionales en pro de lograr la misión y la visión de la entidad sin perjuicio del lugar o cargo que ocupen en los niveles jerárquicos en la institución cada uno de los colaboradores. Sobre las funciones, es necesario enfatizar que una cuarta parte de los colaboradores considera que conoce regularmente sus funciones, es decir no tiene la certeza absoluta de las actividades que les corresponde cumplir, sumado a esta situación que una décima parte las desconoce por completo; por tanto, es necesario motivarlos al cambio y a la identificación con la organización, aspectos analizados con la Teoría de las Motivaciones de Maslow (1991), frente a lo señalado líneas arriba, corresponde a la alta dirección formular un plan de mejora continua y formación permanente, utilizando diferentes estrategias y tácticas que permitan informar, sensibilizar y lograr cambio de actitud, y de prácticas considerando lo señalado en la Teoría de la Acción Razonada, que busca que todos los involucrados se expresen en relaciones a través de la comunicación y la información. Los cursos de formación deben ser de carácter especializado y permanente, considerando que solo la reiteración de su contenido será capaz de remitir al inconsciente colectivo información fundamental que forme parte de su cultura organizacional.

Respecto al cambio organizacional según el flujo de información, los resultados dan cuenta que efectivamente se hacen los esfuerzos para difundir las innovaciones propuestas,

pero las estrategias, procedimientos y medios no siempre responden a las exigencias de periodicidad y participación, si bien las Teoría de la Información, establecen que el flujo debe ser dinámico, solo se hace referencia a la cantidad que debe circular sin obstáculo alguno, sin establecer criterios de calidad de los contenidos y los argumentos, de la misma manera, la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (1988) considera que un aspecto central respecto a los sistemas de información es el contenido o los argumentos que deben fundamentar razones para convencer a los actores de una organización.

Si bien la información es válida y se sustenta en el flujo, es más importante aún el argumento que este flujo aporte, porque sólo a partir de plantear razones sobre situación dudosas o en conflicto, es posible construir entendimiento, e interacción entre los actores, tan importante en una acción de control.

Por su parte el Libro Rojo de la OCEG (2012), plantea que los controles son proactivos, cuando promueven hechos que son esperados y en lo posible dejan de lado los que no, aplicar controles de detección, permiten identificar, los sucesos reales y potenciales en situación tanto deseable como, en tanto que los controles de respuesta ratifican las situaciones y acciones concordantes con los propósitos establecidos y mitigan los no deseables.

Resulta ser un imperativo la divulgación de los planes, estrategias y normas y políticas institucionales, así como la interacción entre la alta dirección y los integrantes de las diferentes áreas, para socializarlas y ponerlas en práctica como un eje transversal y de obligatoriedad, considerando que una acción eficiente, eficaz, se logra a través de procesos de información y comunicación directa, formal, veraz, aplicando principios que permitan estandarizar los procesos, para que la toma de acción en el control interno no sea solo una responsabilidad de los tomadores de decisión, sino de todos los integrantes de la organización en su conjunto.

De otro lado, la información que se difunda debe ser válida, oportuna, confiable y transparente, no solo en atención al propósito de cambio organizacional, tendiente a la calidad,

sino como el ejercicio de un derecho y un deber constitucional, y sí se cumplen estos requisitos, es indiscutible que se logrará la confianza de la población, por tanto se proyectará una imagen positiva de la entidad, situación que comprometerá a los grupos de interés, cerrando así círculos de calidad, tan imprescindibles en una propuesta de control proactivo, de detección y respuesta.

La proactividad permite anticiparse a los eventos, evitando o minimizando acciones reprochables y contrarias a la ley, como la corrupción. Según la Teoría de la Verdad y la Ética, la corrupción se ha convertido en un problema estructural que debe ser erradicado con acciones basadas en principios y compromiso social, ético e incluso ambiental. Las organizaciones, independientemente de su misión y naturaleza, deben comprometerse con los objetivos de desarrollo sostenible hacia 2030 y responder a los desafíos actuales aplicando principios de sostenibilidad.

Los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores adquiridos a través de la formación continua permitirán detectar irregularidades a tiempo, transformando el control de coercitivo a correctivo. De esta manera, las respuestas serán las más adecuadas ante los desafíos y exigencias de las políticas y la gestión pública.

En cuanto al proceso y la estructura, los resultados indican una alta aceptación de que son los más adecuados. No obstante, las Teorías de la Administración Moderna, de Calidad y Mejora Continua de Chiavenato (2007) subrayan la importancia de adoptar alternativas estratégicas, considerando la acción futura de la organización mediante la revisión de los procesos y la estructura funcional.

Un aspecto crucial del control interno es la segregación de funciones, que implica separar las responsabilidades en la ejecución de procesos, especialmente aquellos de mayor riesgo, para reducir la probabilidad de errores intencionados o no. Esto se logra a través de una adecuada supervisión y vigilancia. Sin embargo, a menudo no es factible implementar una

segregación de funciones adecuada debido a la limitada cantidad de colaboradores especializados y la continua rotación de personal.

Una herramienta importante para enfrentar esta situación es el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para dinamizar los procesos y lograr eficiencia. También es necesario definir las responsabilidades de manera específica y adecuada para cada grupo ocupacional, lo que está estrechamente relacionado con la selección de personal.

La segregación de funciones también fomenta un modelo de autocontrol dentro de las organizaciones. Por ello, es crucial que todos los colaboradores conozcan con precisión sus funciones, así como las funciones de sus compañeros de trabajo y el nivel jerárquico correspondiente a la toma de decisiones.

VI. CONCLUSIONES

- El análisis estadístico permite colegir que hay una buena correlación equivalente a 0.884, por lo que se cumple los objetivos de la investigación y se demuestra la Hipótesis: El cambio organizacional influye significativamente en el control interno en una entidad pública, año 2019, considerando que el liderazgo, las personas, el flujo de información, la estructura y los procesos se desarrollan de manera adecuada, es así que un porcentaje similar a tres cuartas partes de los encuestados aceptaron estas premisas.
- El análisis estadístico permite colegir que hay una buena correlación equivalente a 0.966, por tanto, se logra el objetivo específico 1 y se comprueba la Hipótesis: El cambio organizacional según el liderazgo influye significativamente en el control interno de una entidad pública, año 2019. Las competencias, habilidades, aptitudes, y actitudes de la alta dirección, permitieron generar un ambiente de control interno adecuado sobre la base de un liderazgo transferido a los colaboradores de la organización.
- El análisis estadístico permite colegir que hay una buena correlación equivalente a 0.876, por tanto, se logra el objetivo específico 2 así como la Hipótesis: El cambio organizacional según las personas influye significativamente en el control interno de una entidad pública, año 2019. El talento humano, o capital social de la entidad, en un gran porcentaje están empoderados, conoce las funciones y asume adecuadamente su responsabilidad, garantizando de esta manera que se cumplan las acciones de control, en todo el proceso.
- El análisis estadístico permite colegir que hay una buena correlación equivalente a 0.888, por tanto, se logra el objetivo y se comprueba la Hipótesis El cambio organizacional según el flujo de información influye significativamente en el control

interno en una entidad pública, año 2019. Los colaboradores de la entidad consideran que los sistemas de información, y comunicación se manejan de manera adecuada para garantizar el control interno, siendo necesario aun implementar sistemas de información y comunicación más eficientes y participativos para que cumpla con su cometido.

- Se colige que existe una muy buena correlación de 0.923. por lo que se cumple el objetivo 4 y se acepta la Hipótesis: El cambio organizacional según el proceso y estructura influye significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019. Aunque la segregación de funciones como herramienta de control aún no se cumple de manera efectiva, su posicionamiento servirá para atribuir responsabilidades en forma sistémica y garantizar los mecanismos de supervisión y control.

VII. RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto que el cambio organizacional es un proceso paulatino, también es necesario considerar que una formación continua de los colaboradores, el uso de herramientas tecnológicas de forma intensiva, los empoderarán con la misión y visión de la organización y fomentará la generación de valor a partir de la integración del control interno y su uso como herramienta y el compromiso con los valores institucionales.
- Resulta necesario que se establezca de forma clara y evidente un adecuado ambiente de control, desplegando políticas y procedimientos alineados con la integridad y valores, supervisión responsable de las actividades y rendición de cuentas oportuna y documentada. La alta dirección de la entidad, deben asegurar la eficiencia y la efectividad de los procesos de gobierno y de control.
- La alta dirección debe garantizar que todos los colaboradores de la entidad conozcan de manera clara y precisa sus funciones y cómo estas se alinean con el cumplimiento de los objetivos institucionales, formulando un plan de formación permanente, para formar y sensibilizar a la totalidad de los integrantes del corporativo.
- Garantizar el control, la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información, eliminando la asimetría en la comunicación, ejecutando procesos transparentes, además analizar la información producida para incorporar ese aprendizaje al quehacer institucional, y utilizar masivamente la tecnología y medios de comunicación
- Generar un modelo organizacional que propicie el autocontrol a través de establecer funciones precisas, segregadas, con procedimientos que correspondan claramente a cada grupo organizacional, considerando los niveles jerárquicos.

VIII. REFERENCIAS

- Apel, K. (1991). *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Paidós.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. ESAN Ediciones.
- Bertalanffy, L. (1968) *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.
<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Castillo, J. (2018). *El Control Interno para la efectividad de la gestión municipal del distrito de Cieneguilla año 2016 al 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22308>
- Cendrowski, H. (2010). *Enterprise Risk Management and COSO, A Guide for Directors, Executives, and Practitioners*. John Wiley & Sons, Inc.
- Chiavenato, I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, (7^a ed.) Elsevier.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. (2^a ed.). Mc Graw Hill Educations.
- Claros, R. y León, O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Instituto Pacífico.
- Coha, L. (2018). *Control Interno en la Gestión Pública. El Caso en una entidad del Estado, año 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/13476>
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. <https://repositorio.contraloria.gob.pe/handle/ENC/168>.
- COSO Organization Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (2013). *Control Interno -Marco Integrado*. Instituto de Auditores Internos de España.

- Coopers, y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Díaz Santos.
- Estupiñan, R. (2011). *Control Interno y Fraudes Análisis de Informe COCO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
- Fernández, P. (2014). *Los Procesos Administrativos de las compañías anónimas*. Mc Graw Hill Educations.
- Fishbein, M y Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The Reasoned Action Psychology Press*. Taylor & Francis Group.
- García, M., y Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 10(2), 293-305.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883705>.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para Administradores*. Ediciones de la U.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. Mc Graw Hill Educations.
- Habermas, J. (1988). *Teoría de la acción comunicativa, I*. Santillana.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Educations.
- Maslow. A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Alfaomega.
- Negrete, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*, 10(2), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9173755>.
- Orihuela, K. (2018). *Control Interno y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de un Municipio Limeño, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14446>

- Ortiz, A. y Rivero, G. (2007). *Desmitificando la Teoría del Cambio*. Mc Graw Hill Educations.
- Pérez, A. y Massoni, S. (2008). *Nueva Teoría Estratégica. Razón y Palabra*. Ariel Communication.
- Porret, M. (2013). *Gestión de personas, manual para la Gestión del capital humano en las organizaciones*. (5ª ed.). ESIC.
- Quinaluisa, N., Ponce, A., Muñoz, C., Ortega, X. y Pérez, A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283
<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresas*, 1(18), 50-63.
<https://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-1%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>.
- Ramírez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/12921>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., De Cenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. (8ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17ª ed.). Pearson Educación.
- Rocher, G. (1990). *Introducción a la sociología general*. Herder.
- Rodríguez, J. (2013). *Control Interno, un efectivo sistema para la empresa*. Mc Graw Hill Education.

- Salgado, J., Leria, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6309302>.
- Scott, M. y Stern C. (2012). *OCEG Red Book. Cómo lograr Principled Performance integrando gobierno corporativo, aseguramiento, gestión del desempeño, riesgo y cumplimiento CRG, Capability Model, Versión 2.1*. Deloitte.
- Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(1), 379–423, 623–656. <https://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>
- Tarantino, T. (2006). Manager's Guide to Compliance: Sarbanes-Oxley, COSO, ERM, COBIT, IFRS, BASEL II, OMB's A-123, ASX 10, OECD Principles, Turnbull Guidance, Best Practices, and Case Studies. *The CPA Journal*, 76(10), 24-26.
- Tarazona, B. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud*, Lima, 2017. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14678>.
- Villanueva, C. (2015). *El Control Interno y la Gestión Administrativa en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de ESSALUD*. [Tesis de Doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional UIGV. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/347/T024_06086984_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Zarpán, P. (2013). *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad distrital de Pomalca-2012*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/261>

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, AÑO 2018.																																					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																		
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y el control interno en una entidad pública, año 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional según el liderazgo y el control interno en una entidad pública, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional según las personas y el control interno en una entidad pública, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional según el flujo de información y el control interno en una entidad pública, año 2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional y el control interno en una entidad pública, año 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional según el liderazgo y el control interno en una entidad pública, año 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional según las personas y el control interno en una entidad pública, año 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional según el flujo de información y el control interno en una entidad pública, año 2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El cambio organizacional se relaciona significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>El cambio organizacional según el liderazgo se relaciona significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019.</p> <p>El cambio organizacional según las personas se relaciona significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019.</p> <p>El cambio organizacional según el flujo de información se relaciona significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019.</p>	<p>Variable 1. Cambio organizacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativa de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Liderazgo</td> <td>Visión compartida</td> <td rowspan="4">1-8</td> <td rowspan="12">Ordinal</td> <td rowspan="12">(1) Aceptación total. (2) Aceptación (3) Discrepancia media (4) Discrepancia (5) En discrepancia total</td> </tr> <tr> <td>Confianza</td> </tr> <tr> <td>Agente de cambio</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Personas</td> <td>Habilidades de liderazgo</td> <td rowspan="4">9-16</td> </tr> <tr> <td>Valores compartidos</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento, habilidades y Actitudes</td> </tr> <tr> <td>Confianza entre pares</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Flujo de información</td> <td>Motivación</td> <td rowspan="3">17-22</td> </tr> <tr> <td>Fluidez de la información</td> </tr> <tr> <td>Canales y medios de información</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Proceso y estructura</td> <td>Procesos comunicacionales</td> <td rowspan="3">23-28</td> </tr> <tr> <td>Claridad en la definición de roles</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad en los procesos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Flexibilidad en la estructura</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta	Liderazgo	Visión compartida	1-8	Ordinal	(1) Aceptación total. (2) Aceptación (3) Discrepancia media (4) Discrepancia (5) En discrepancia total	Confianza	Agente de cambio	Trabajo en equipo	Personas	Habilidades de liderazgo	9-16	Valores compartidos	Conocimiento, habilidades y Actitudes	Confianza entre pares	Flujo de información	Motivación	17-22	Fluidez de la información	Canales y medios de información	Proceso y estructura	Procesos comunicacionales	23-28	Claridad en la definición de roles	Flexibilidad en los procesos		Flexibilidad en la estructura	
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta																														
			Liderazgo	Visión compartida	1-8	Ordinal	(1) Aceptación total. (2) Aceptación (3) Discrepancia media (4) Discrepancia (5) En discrepancia total																														
Confianza																																					
Agente de cambio																																					
Trabajo en equipo																																					
Personas	Habilidades de liderazgo	9-16																																			
	Valores compartidos																																				
	Conocimiento, habilidades y Actitudes																																				
	Confianza entre pares																																				
Flujo de información	Motivación	17-22																																			
	Fluidez de la información																																				
	Canales y medios de información																																				
Proceso y estructura	Procesos comunicacionales	23-28																																			
	Claridad en la definición de roles																																				
	Flexibilidad en los procesos																																				
	Flexibilidad en la estructura																																				
			<p>Variable 2. Control interno</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativa de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Ambiente de control interno</td> <td>Entorno favorable</td> <td rowspan="2">1-5</td> <td rowspan="6">Ordinal</td> <td rowspan="6">1) Aceptación total. (2) Aceptación (3) Discrepancia media (4) Discrepancia (5) En discrepancia total</td> </tr> <tr> <td>Asignación de reglas apropiadas</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Evaluación de riesgos</td> <td>Análisis de riesgos</td> <td rowspan="2">6-10</td> </tr> <tr> <td>Prevención de riesgos</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Actividades de Control Gerencial</td> <td>Ejecución de actividades</td> <td rowspan="2">11-14</td> </tr> <tr> <td>Validación de tareas asignadas / cumplidas</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Actividades de Prevención y Monitoreo</td> <td>Acciones previas</td> <td rowspan="2">23-28</td> </tr> <tr> <td>Logro de calidad de las metas programadas</td> </tr> </tbody> </table>			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta	Ambiente de control interno	Entorno favorable	1-5	Ordinal	1) Aceptación total. (2) Aceptación (3) Discrepancia media (4) Discrepancia (5) En discrepancia total	Asignación de reglas apropiadas	Evaluación de riesgos	Análisis de riesgos	6-10	Prevención de riesgos	Actividades de Control Gerencial	Ejecución de actividades	11-14	Validación de tareas asignadas / cumplidas	Actividades de Prevención y Monitoreo	Acciones previas	23-28	Logro de calidad de las metas programadas									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta																																	
Ambiente de control interno	Entorno favorable	1-5	Ordinal	1) Aceptación total. (2) Aceptación (3) Discrepancia media (4) Discrepancia (5) En discrepancia total																																	
	Asignación de reglas apropiadas																																				
Evaluación de riesgos	Análisis de riesgos	6-10																																			
	Prevención de riesgos																																				
Actividades de Control Gerencial	Ejecución de actividades	11-14																																			
	Validación de tareas asignadas / cumplidas																																				
Actividades de Prevención y Monitoreo	Acciones previas	23-28																																			
	Logro de calidad de las metas programadas																																				

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional según el proceso y estructura y el control interno en una entidad pública, año 2019?	según el flujo de información y el control interno en una entidad pública, año 2019. Determinar la relación entre el cambio organizacional según el proceso y estructura y el control interno en una entidad pública, año 2019.	en una entidad pública, año 2019. El cambio organizacional según el proceso y estructura se relaciona significativamente con el control interno en una entidad pública, año 2019.	Seguimiento de información y comunicación	Registro de información	19-22			
				Transparencia de la información				
				Verificación de logro de medidas				
			Seguimiento de resultados	Ejecución de correcciones necesarias	23-26			
Compromisos de mejoramiento	Obligación de cumplimiento	27-30						
<p>METODOLOGÍA Alcance de la investigación: correlacional Diseño: No experimental – transversal Población: 75 profesionales Muestra: 75 profesionales Muestreo: No Probabilístico</p>								

Anexo B: Validación de Instrumentos

La validez de expertos se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández y Mendoza, 2018, p. 229).

Los expertos durante la evaluación del instrumento de la variable 1 Cambio Organizacional son el Dr. Segundo Sánchez Sotomayor, en relación a la Metodología y Estadística y el Mag. Mario Sanchez Camargo como estadístico-temático

Asimismo, estos expertos evaluaron el instrumento de la variable 2 Control Interno.

Certificados de validez

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 1 Cambio Organizacional por el Dr. Segundo Sánchez Sotomayor.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 1. Cambio organizacional

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión. Liderazgo								
01	Procura transmitir constantemente la misión de la organización	/		/		/		
02	Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la entidad	/		/		/		
03	Gozan de credibilidad para los demás trabajadores	/		/		/		
04	Se les apoyó activamente en las tareas asignadas	/		/		/		
05	Comparten los logros obtenidos con sus compañeros de trabajo	/		/		/		
06	Siente que existe apertura del equipo para trabajar con otras áreas	/		/		/		
07	Están comprometidos con la entidad	/		/		/		
08	Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión. Personas								
09	Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales	/		/		/		
10	El trabajo refleja los valores institucionales	/		/		/		
11	Se siente capacitado/a para afrontar cambios	/		/		/		
12	Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución	/		/		/		
13	Existe confianza con los gerentes y subgerentes	/		/		/		
14	Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución	/		/		/		
15	Los cambios son necesarios para mejorar	/		/		/		
16	Se involucra activamente en cualquier situación de cambio	Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión. Flujo de Información								
17	La fluidez de la información facilita los procesos de cambio	/		/		/		
18	Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución	X		X		X		
19	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo	X		X		X		
20	Puede acceder a la información que se requiere para cumplir sus funciones	X		X		X		
21	Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión y visión estratégica	X		X		X		
22	Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión	X		X		X		

	institucional	Dimensión. Estructura y procesos					
		Si	No	Si	No	Si	No
23	Asume el rol que le corresponde	/		/		/	
24	Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla	/		/		/	
25	Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados	/		/		/	
26	Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas	/		/		/	
27	La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones	/		/		/	
28	La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos	/		/		/	


Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: DR. SANCHEZ SOTOMAYOR, SEGUNDO RAMIRO

Especialidad del validador: METODOLOGO Y ESTADISTICO

26 de 10 del 2018


 Firma del Experto Informante.
 DAI 11553605

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 1 Cambio Organizacional por el Mag. Mario Sánchez Camargo.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 1. Cambio organizacional

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión. Liderazgo								
01	Procura transmitir constantemente la misión de la organización.	X		X		X		
02	Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la entidad.	X		X		X		
03	Gozan de credibilidad para los demás trabajadores.	X		X		X		
04	Se les apoya activamente en las tareas asignadas.	X		X		X		
05	Comparten los logros obtenidos con sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
06	Siente que existe apertura del equipo para trabajar con otras áreas.	X		X		X		
07	Están comprometidos con la entidad.	X		X		X		
08	Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo.	X		X		X		
Dimensión. Personas								
09	Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales.	X		X		X		
10	El trabajo refleja los valores institucionales.	X		X		X		
11	Se siente capacitado/a para afrontar cambios.	X		X		X		
12	Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución.	X		X		X		
13	Existe confianza con los gerentes y subgerentes.	X		X		X		
14	Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución.	X		X		X		
15	Los cambios son necesarios para mejorar.	X		X		X		
16	Se involucra activamente en cualquier situación de cambio.	X		X		X		
Dimensión. Flujo de información								
17	La fluidez de la información facilita los procesos de cambio.	X		X		X		
18	Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución.	X		X		X		
19	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo.	X		X		X		
20	Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones.	X		X		X		
21	Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión y visión estratégica.	X		X		X		
22	Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión	X		X		X		

Institucional		Si	No	Si	No	Si	No
Dimensión. Estructura y procesos							
23	Asume el rol que le corresponde	X		X		X	
24	Conoce cual es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla.	X		X		X	
25	Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados.	X		X		X	
26	Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas.	X		X		X	
27	La estructura organizacional es idónea para la agi toma de decisiones.	X		X		X	
28	La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos.	X		X		X	

Observaciones (preclarificar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mag. Sánchez Camargo Mario Blandier

Especialidad del validador: Estadístico - Temático

28 de 10 del 2013

Mario Sánchez Camargo
Firma del Experto Informante.
D.U.I. 40286394

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 2 Control Interno por el Dr. Segundo Sánchez Sotomayor.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 2. Control interno									
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
Dimensión. Liderazgo									
Dimensión. Ambiente de control									
01	Se cumplen adecuadamente las funciones asignadas	X		X		X			
02	Se observan actitudes positivas entre los trabajadores.	X		X		X			
03	Se observa que los compañeros con mejor desempeño pueden ocupar una mejor posición dentro del grupo	X		X		X			
04	Se observa compromiso en el cumplimiento de las funciones	X		X		X			
05	Se ha implementado normas motivadoras de conducta	X		X		X			
Dimensión. Evaluación de riesgos									
06	Se detectan los riesgos existentes para controlarlos	X		X		X			
07	Se señalan las características de los riesgos para solucionarlos.	Si	No	Si	No	Si	No		
08	Se capacita al personal para para identificar y gestionar riesgos.	X		X		X			
09	Se toman precauciones para reducir los riesgos	X		X		X			
10	Se efectúa el seguimiento de los riesgos para corregirlos	X		X		X			
Dimensión. Actividades de control gerencial									
11	Se verifica el cumplimiento de las funciones asignadas al personal	X		X		X			
12	Se verifica la ejecución de las actividades programadas	X		X		X			
13	Se controla el cumplimiento de las tareas asignadas al personal.	X		X		X			
14	Se controla el cumplimiento de las responsabilidades que les corresponde	X		X		X			
Dimensión. Actividades de prevención y monitoreo									
15	Se efectúan actividades preparatorias mediante planes de trabajo	X		X		X			
16	Se supervisa el adecuado uso de los equipos y aparatos que está a su cargo.	X		X		X			
17	Se verifica el logro de los objetivos que se han propuesto.	X		X		X			
18	Se evalúa la calidad de las metas logradas por el personal acorde a su plan de trabajo.	X		X		X			
Dimensión. Seguimiento de información y comunicación									
19	Se dan conocer las normas y actividades a través de mensajes informáticos.	X		X		X			
20	Se controla la credibilidad de la información difundida al personal.	Si	No	Si	No	Si	No		
21	Se utilizan medios de difusión apropiados y con una frecuencia apropiada	X		X		X			

22	Se utilizan los medios de información de manera adecuada	X		X		X			
Dimensión. Seguimiento de resultados									
23	Se revisa los documentos elaborados para el efectuar el control interno	X		X		X			
24	Se controla las recomendaciones que se hacen para mejorar el control	X		X		X			
25	Se cumplen las recomendaciones que se efectúan	X		X		X			
26	Se dan a conocer correctivos apropiados y oportunos	X		X		X			
Dimensión. Compromiso de mejoramiento									
27	Se realizan acciones para que el personal identifique sus logros y errores	X		X		X			
28	Se dan a conocer los desaciertos del personal para que los enmienden.	X		X		X			
29	Se desarrollan acciones de motivación para que se cumplan las normas	X		X		X			
30	Se coordina para que el personal cumpla las recomendaciones	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUELDIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador: DR. SANCHEZ SOTOMAYOR, SEGUNDO RAMIRO
 Especialidad del validador: METROLOGO 50 Y ESTADISTICO

26 de 10 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Segundo Sánchez Sotomayor
 Firma del Experto Informante
 DNI 10558605

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 2 Control Interno por el Mag. Mario Sánchez Camargo

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 2. Control interno

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión. Liderazgo							
	Dimensión. Ambiente de control	X		X		X		
01	Se cumplen adecuadamente las funciones asignadas.	X		X		X		
02	Se observan actitudes positivas entre los trabajadores.	X		X		X		
03	Se observa que los compañeros con mejor desempeño pueden ocupar una mejor posición dentro del grupo	X		X		X		
04	Se observa compromiso en el cumplimiento de las funciones.	X		X		X		
05	Se ha implementado normas motivadoras de conducta	X		X		X		
	Dimensión. Evaluación de riesgos							
06	Se detectan los riesgos existentes para controlarlos	X		X		X		
07	Se señalan las características de los riesgos para solucionarios	Si	No	Si	No	Si	No	
08	Se capacita al personal para para identificar y gestionar riesgos.	X		X		X		
09	Se toman precauciones para reducir los riesgos.	X		X		X		
10	Se efectúa el seguimiento de los riesgos para corregirlos	X		X		X		
	Dimensión. Actividades de control gerencial							
11	Se verifica el cumplimiento de las funciones asignadas al personal	X		X		X		
12	Se verifica la ejecución de las actividades programadas	X		X		X		
13	Se controla el cumplimiento de las tareas asignadas al personal	X		X		X		
14	Se controla el cumplimiento de las responsabilidades que les corresponde	X		X		X		
	Dimensión. Actividades de prevención y monitoreo	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Se efectúan actividades preparatorias mediante planes de trabajo.	X		X		X		
16	Se supervisa el adecuado uso de los equipos y aparatos que está a su cargo.	X		X		X		
17	Se verifica el logro de los objetivos que se han propuesto.	X		X		X		
18	Se evalúa la calidad de las metas logradas por el personal acorde a su plan de trabajo.	X		X		X		
	Dimensión. Seguimiento de información y comunicación							
19	Se dan conocer las normas y actividades a través de mensajes informáticos.	X		X		X		
20	Se controla la credibilidad de la información difundida al personal.	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Se utilizan medios de difusión apropiados y con una frecuencia apropiada	X		X		X		

22	Se utilizan los medios de información de manera adecuada.	X		X		X		
	Dimensión. Seguimiento de resultados							
23	Se revisa los documentos elaborados para el efectuar el control interno.	X		X		X		
24	Se controla las recomendaciones que se hacen para mejorar el control	X		X		X		
25	Se cumplen las recomendaciones que se efectúan	X		X		X		
26	Se dan a conocer correctivos apropiados y oportunos	X		X		X		
	Dimensión. Compromiso de mejoramiento							
27	Se realizan acciones para que el personal identifique sus logros y errores	X		X		X		
28	Se dan a conocer los desaciertos del personal para que los enmienden.	X		X		X		
29	Se desarrollan acciones de motivación para que se cumplan las normas	X		X		X		
30	Se coordina para que el personal cumpla las recomendaciones.	X		X		X		

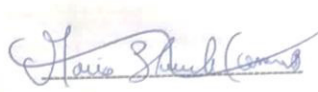
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mag. Sánchez Camargo Mario Rodolfo

Especialidad del validador: Estatístico - Técnico

..28..de...10...del 20..13



Firma del Experto Informante.
D.V.I 40286394

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Anexo C. Instrumento de medición

Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

Codificación				
5	4	3	2	1
Acceptación Total	Acceptación	En discrepancia media	En discrepancia	En discrepancia total

Cuestionario de la variable 1. Cambio organizacional

Nº	Gestión de las organizaciones	1	2	3	4	5
	Dimensión. Liderazgo					
01	Procura transmitir constantemente la misión de la organización.					
02	Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la entidad.					
03	Gozan de credibilidad para los demás trabajadores.					
04	Se les apoya activamente en las tareas asignadas.					
05	Comparten los logros obtenidos con sus compañeros de trabajo.					
06	Siente que existe apertura del equipo para trabajar con otras áreas.					
07	Están comprometidos con la entidad.					
08	Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo.					
	Dimensión. Personas					
09	Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales.					
10	El trabajo refleja los valores institucionales.					
11	Se siente capacitado/a para afrontar cambios.					
12	Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución.					
13	Existe confianza con los gerentes y subgerentes.					
14	Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución.					
15	Los cambios son necesarios para mejorar.					
16	Se involucra activamente en cualquier situación de cambio.					
	Dimensión. Flujo de información					
17	La fluidez de la información facilita los procesos de cambio.					
18	Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución.					
19	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo.					
20	Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones.					
21	Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión y visión estratégica.					
22	Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión institucional.					
	Dimensión. Estructura y procesos					
23	Asume el rol que le corresponde					
24	Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla.					
25	Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados.					
26	Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas					

Nº	Gestión de las organizaciones	1	2	3	4	5
27	La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones					
28	La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos					

Nota. Tarazona (2017). Universidad Cesar Vallejo adaptado por Carlo F. Gonzales H (2019).

Cuestionario de la variable 2. Control interno

Nº	Gestión de las organizaciones	1	2	3	4	5
	Dimensión. Ambiente de control					
01	Se cumplen adecuadamente las funciones asignadas.					
02	Se observan actitudes positivas entre los trabajadores.					
03	Se observa que los compañeros con mejor desempeño pueden ocupar una mejor posición dentro del grupo					
04	Se observa compromiso en el cumplimiento de las funciones.					
05	Se ha implementado normas motivadoras de conducta.					
	Dimensión. Evaluación de riesgos					
06	Se detectan los riesgos existentes para controlarlos					
07	Se señalan las características de los riesgos para solucionarlos.					
08	Se capacita al personal para para identificar y gestionar riesgos.					
09	Se toman precauciones para reducir los riesgos					
10	Se efectúa el seguimiento de los riesgos para corregirlos					
	Dimensión. Actividades de control gerencial					
11	Se verifica el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.					
12	Se verifica la ejecución de las actividades programadas					
13	Se controla el cumplimiento de las tareas asignadas al personal.					
14	Se controla el cumplimiento de las responsabilidades que les corresponde.					
	Dimensión. Actividades de prevención y monitoreo					
15	Se efectúan actividades preparatorias mediante planes de trabajo.					
16	Se supervisa el adecuado uso de los equipos y aparatos que está a su cargo.					
17	Se verifica el logro de los objetivos que se han propuesto.					
18	Se evalúa la calidad de las metas logradas por el personal acorde a su plan de trabajo.					
	Dimensión. Seguimiento de información y comunicación					
19	Se dan conocer las normas y actividades a través de mensajes informáticos.					
20	Se controla la credibilidad de la información difundida al personal.					
21	Se utilizan medios de difusión apropiados y con una frecuencia apropiada					
22	Se utilizan los medios de información de manera adecuada.					
	Dimensión. Seguimiento de resultados					
23	Se revisa los documentos elaborados para el efectuar el control interno.					
24	Se controla las recomendaciones que se hacen para mejorar el control					
25	Se cumplen las recomendaciones que se efectúan.					
26	Se dan a conocer correctivos apropiados y oportunos.					
	Dimensión. Compromiso de mejoramiento					
27	Se realizan acciones para que el personal identifique sus logros y errores					
28	Se dan a conocer los desaciertos del personal para que los enmienden.					

N°	Gestión de las organizaciones	1	2	3	4	5
29	Se desarrollan acciones de motivación para que se cumplan las normas					
30	Se coordina para que el personal cumpla las recomendaciones.					

Nota. Orihuela (2018). Universidad Cesar Vallejo adaptado por Carlo F. Gonzales H (2019).