

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas -
Tambobamba, periodo 2025

Presentado por:

Lita Estefany Chacca Pinares

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de
Cotabambas - Tambobamba, periodo 2025**

Presentado por **Lita Estefany Chacca Pinares**, para optar el título de Licenciado
en Administración

Sustentado y aprobado el 13 de mayo de 2026 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dr. Daniel Amilcar Pinto Pagaza

Primer miembro:



Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Segundo miembro:



M.Sc. María Patricia Lima Bendezi

Asesor:



Mg. Josué Huamantli Cayllahua



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 044-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2025”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentada por la Bachiller **Lita Estefany Chacca Pinares**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 14% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 17 de septiembre de 2026.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Mg. Maximo Soto Pareja
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
MSP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme guiado con sabiduría, fortaleza y fe en cada etapa de esta investigación. A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y ejemplo de perseverancia que me motivaron a culminar esta meta. Y a mis docentes, por compartir su conocimiento, orientación académica y por ser parte fundamental en mi formación profesional.



Dedicatoria

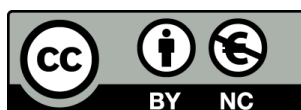
Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la luz que iluminó cada paso de este camino académico. A mis padres y hermanos, por su amor incondicional, su esfuerzo, sus sacrificios y por inculcarme valores que me han permitido perseverar y alcanzar esta meta. Finalmente, a todas aquellas personas que, con su apoyo, confianza y ejemplo, me brindaron ánimo para seguir adelante y hacer posible la culminación de esta importante etapa de mi formación profesional.



Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas –
Tambobamba, periodo 2025

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	8
1.2.1 Problema general	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.2.3 Justificación de la investigación	8
1.2.3.1 Justificación teórica	9
1.2.3.2 Justificación metodológica	10
1.2.3.3 Justificación social	10
1.2.4 Ubicación y contextualización	11
1.2.4.1 Ubicación geográfica y temporal	11
1.2.4.2 Contextualización institucional	11
CAPÍTULO II	13
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	13
2.1 Objetivos de la investigación	13
2.1.1 Objetivo general	13
2.1.2 Objetivos específicos	13
2.2 Hipótesis de la investigación	13
2.2.1 Hipótesis general	13
2.2.2 Hipótesis específicas	14
2.3 Operacionalización de variables	14
CAPÍTULO III	16
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	16
3.1 Antecedentes	16
3.2 Marco teórico	20
3.2.1 Origen de control interno	20
3.2.2 Historia de control interno	21
	1



3.2.3	Teoría de control interno	22
3.2.4	Modelos de control interno	25
3.2.5	Principios de control interno	27
3.2.6	Tipos de control interno	28
3.2.7	Control interno en la administración pública	29
3.2.8	Importancia control interno	30
3.2.9	Ley de Control Interno en el Perú	32
3.2.10	Funciones de control interno	35
3.2.11	Definición de control	36
3.2.12	Definición de interno	37
3.2.13	Definición de control interno	38
3.2.14	Ambiente de control	39
3.2.15	Evaluación de riesgo	41
3.2.16	Actividades de control	44
3.2.17	Información y comunicación	46
3.2.18	Actividades de supervisión	49
3.2.19	Origen de la Gestión de adquisiciones	51
3.2.20	Historia de Gestión de adquisiciones	52
3.2.21	Teoría Gestión de adquisiciones	54
3.2.22	Modelo Gestión de adquisiciones	55
3.2.23	Tipos de adquisiciones	57
3.2.24	Cadena de Suministro	58
3.2.25	Cadena de suministro en la Administración Pública	59
3.2.26	Importancia de la Gestión de Adquisiciones	60
3.2.27	Definición de Gestión	62
3.2.28	Definición de Adquisiciones	63
3.2.29	Teoría de Gestión	64
3.2.30	Definición de Gestión de adquisiciones	65
3.2.31	Sistema nacional de abastecimiento	66
3.2.32	Contratación	69
3.2.33	Registro	71
3.2.34	Gestión de contratos	74
3.3	Marco conceptual	76
CAPÍTULO IV		79
METODOLOGÍA		79
4.1	Tipo y nivel de investigación	79
4.1.1	Tipo de investigación	79



4.1.2	Nivel de investigación	79
4.2	Diseño de la investigación	80
4.3	Descripción ética de la investigación	80
4.4	Población y muestra	80
4.4.1	Población	80
4.4.2	Muestra	82
4.5	Procedimiento	82
4.6	Técnica e instrumentos	83
4.6.1	Técnica	83
4.6.2	Instrumentos de investigación	83
4.7	Estadístico de investigación	84
CAPÍTULO V		86
RESULTADOS Y DISCUSIONES		86
5.1	Análisis de resultados	86
5.2	Contrastación de hipótesis	111
5.3	Discusión	117
CAPÍTULO VI		130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		130
6.1	Conclusiones	130
6.2	Recomendaciones	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		133
ANEXOS		145

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	15
Tabla 2 Análisis comparativo entre los Sistemas de Control	34
Tabla 3 Diferencias entre el SNA y la normativa de contrataciones del Estado	68
Tabla 4 Características de la unidad de estudio	81
Tabla 5 Características de la unidad de indagación	87
Tabla 6 Prueba de Kolmogorov	88
Tabla 7 Confiabilidad de los instrumentos	89
Tabla 8 Matriz de baremación de control interno	89
Tabla 9 Matriz de baremación de gestión de adquisiciones	90
Tabla 10 Resultado del control interno en la Municipalidad	91
Tabla 11 Resultado del ambiente de control en la Municipalidad	94
Tabla 12 Resultado de la evaluación de riesgo de la oficina de control interno	96
Tabla 13 Resultado de actividades de control en la Municipalidad	98
Tabla 14 Resultado de información y comunicación de la OCI	100
Tabla 15 Resultado de actividades de supervisión de la OCI	102
Tabla 16 Resultado de la gestión de adquisiciones en la Municipalidad	104
Tabla 17 Resultado de la contratación de la gestión de adquisiciones	106
Tabla 18 Resultados de gestión de contratos	107
Tabla 19 Resultado de la administración contractual	109
Tabla 20 Correlación de control interno y gestión de adquisiciones	112
Tabla 21 Correlación ambiente de control y gestión de adquisiciones	113
Tabla 22 Correlación evaluación de riesgo y gestión de adquisiciones	114
Tabla 23 Correlación de actividades de control y gestión de adquisiciones	115
Tabla 24 Correlación de información y comunicación con la gestión de adquisiciones	116
Tabla 25 Correlación de actividades de supervisión y gestión de adquisiciones	117

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ubicación de la unidad de estudio	12
Figura 2 Normativas que regulan el Control Interno en el Perú	33
Figura 3 Resultado del control interno en la Municipalidad	92
Figura 4 Resultado de ambiente de control	94
Figura 5 Resultados de la evaluación de riesgo	96
Figura 6 Resultados de actividades de control	98
Figura 7 Resultado de información y comunicación de la OCI	100
Figura 8 Resultado de actividades de supervisión de la OCI	102
Figura 9 Resultado de la gestión de adquisiciones en la Municipalidad	104
Figura 10 Resultado de la contratación de la gestión de adquisiciones	106
Figura 11 Resultados de gestión de contratos	108
Figura 12 Resultado de la administración contractual	110

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la administración pública peruana, la eficiencia y transparencia en el manejo de recursos públicos constituyen pilares fundamentales para consolidar una gestión orientada al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la confianza ciudadana. Esta exigencia cobra especial importancia en los gobiernos locales, donde las decisiones administrativas tienen un impacto directo e inmediato en la calidad de vida de la población. En este marco, el control interno y la gestión de adquisiciones emergen como componentes estratégicos que permiten optimizar el uso de los recursos públicos y asegurar que las inversiones estatales generen beneficios tangibles para la ciudadanía (Contraloría General de la República, 2023; OCDE, 2022).

El control interno, concebido como un sistema integrado de políticas, procesos y prácticas que permiten monitorear, evaluar y mejorar las operaciones institucionales, cumple una función vital en la prevención de riesgos, la lucha contra la corrupción y la mejora continua en la administración pública (Hernández Sampieri et al., 2022). A su vez, la gestión de adquisiciones públicas, al involucrar la contratación de bienes, servicios y obras, representa uno de los procesos más sensibles en la gestión gubernamental, especialmente en contextos donde los recursos son limitados y las demandas sociales urgentes.

En el caso del Perú, múltiples informes han evidenciado deficiencias sistemáticas en los sistemas de control interno de las municipalidades, siendo frecuentes las irregularidades en los procesos de contratación. La Contraloría General de la República (2024) indica que más del 67% de las municipalidades provinciales presentan deficiencias significativas en sus mecanismos de control, lo que afecta la calidad del gasto público. En el ámbito regional, la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba enfrenta limitaciones similares. Informes de la Defensoría del Pueblo (2023) y de la Contraloría Regional han revelado problemas recurrentes en la articulación entre los sistemas de control interno y los procedimientos de adquisiciones, generando demoras, sobrecostos y riesgos de adjudicación poco transparente.

A nivel teórico, esta investigación se sustenta en el marco del modelo COSO (2013), ampliamente aceptado en el ámbito internacional para el diseño e implementación de sistemas de control interno. Este modelo establece cinco componentes fundamentales —ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión— cuya aplicación coherente permite consolidar una gestión institucional sólida y confiable. En paralelo, se consideran los lineamientos establecidos por la Ley N.º 30225 y su reglamento, que regulan las contrataciones del Estado peruano.

La presente investigación busca determinar el grado de relación existente entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba durante el periodo 2025. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y alcance correlacional, lo cual permitirá establecer empíricamente la relación entre las dimensiones del control interno y los componentes de la gestión de adquisiciones: contratación, gestión de contratos y administración contractual.

Desde el punto de vista académico, este estudio aporta al conocimiento científico sobre la interrelación entre control interno y adquisiciones, un campo aun escasamente abordado en el contexto de los gobiernos locales del Perú. Su relevancia práctica reside en su potencial para proponer mejoras concretas a los procesos administrativos y de control en Cotabambas, y servir como referencia para otras entidades similares. Asimismo, su impacto social se refleja en la posibilidad de mejorar la calidad, oportunidad y transparencia de los bienes y servicios que la municipalidad brinda a sus ciudadanos.

Este documento está estructurado en seis capítulos. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, su contextualización, así como las justificaciones del estudio. El segundo desarrolla los objetivos específicos, hipótesis y la operacionalización de las variables. El tercer capítulo expone el marco teórico y conceptual. En el cuarto se describe la metodología empleada. El quinto analiza los resultados empíricos obtenidos, y el sexto capítulo formula las conclusiones, recomendaciones.



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal. La población y muestra estuvieron conformadas por 144 trabajadores de la entidad, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado para la recolección de datos. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.484$; $p = 0.001$). Asimismo, las dimensiones del control interno presentaron relaciones significativas con la variable de estudio: actividades de control ($\rho = 0.501$), supervisión ($\rho = 0.463$), entorno de control ($\rho = 0.452$), evaluación de riesgos ($\rho = 0.438$) e información y comunicación ($\rho = 0.421$), evidenciando diferentes niveles de asociación entre sus componentes. Se concluye que el control interno se relaciona significativamente con la gestión de adquisiciones en la entidad analizada, con una magnitud moderada, lo que sugiere que podrían intervenir otros factores en el desempeño de los procesos de contratación pública. En este contexto, se resalta la necesidad de fortalecer la aplicación de los componentes del control interno como parte de la gestión institucional.

Palabras clave: Control interno, gestión de adquisiciones, administración pública, gobiernos locales, contrataciones públicas.



ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between internal control and procurement management in the Provincial Municipality of Cotabambas – Tambobamba during the year 2025. The study followed a quantitative approach, basic type, with a non-experimental, correlational and cross-sectional design. The population and sample consisted of 144 workers from the institution, to whom a structured questionnaire was applied for data collection. The results showed a moderate positive and statistically significant correlation between internal control and procurement management ($\rho = 0.484$; $p = 0.001$). Likewise, the dimensions of internal control presented significant relationships with the study variable: control activities ($\rho = 0.501$), supervision ($\rho = 0.463$), control environment ($\rho = 0.452$), risk assessment ($\rho = 0.438$), and information and communication ($\rho = 0.421$), evidencing different levels of association among their components. It is concluded that internal control is significantly related to procurement management in the analyzed entity, with a moderate magnitude, suggesting that other factors may also be associated with the performance of public procurement processes. In this context, the need to strengthen the application of internal control components as part of institutional management is highlighted.

Keywords: *Internal control, procurement management, public administration, local governments, public procurement.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Hoy en día en el contexto global teniendo riesgos que enfrenta las instituciones europeas como las migraciones, nueva era de la Inteligencia artificial y la guerras comerciales esto acompañado con la desconfianza social hacia las instituciones, en donde la administración pública toma un papel fundamental para el desarrollo de un país tanto social y económicamente, es muy importante el control interno en las entidades públicas como apoyo para el establecimiento de un buen gobierno que lleva a realizar de forma correcta consiguiendo un resultado eficiente y eficaz (Villazón, 2021; Antonio, 2020).

Hay que mencionar, que en los países como España, Italia y Francia el sistema de la gestión de adquisiciones son elementos primordiales dentro de la asistencia hacia los servicios públicos, para un mejor gobierno y genere un economía verosímil (Cetina & López, 2021), en donde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2021) donde la Unión europea se hallaron deslices importante en la gestión de adquisiciones que requieren tener una excelente proceso de contratación que va de la mano desde la fase previa de la licitación. La gestión pública representa en promedio el 29% del gasto total del gobierno general en los países de la OCDE, oscilando entre el 12% en Grecia y el 45% en los Países Bajos (Miaja Fol, 2019).

Así mismo, el OECD afirma que alrededor en el mundo los gobiernos europeos, invierten un semejante de 12% a 20% de su PBI esto encaminado a los sistema de adquisiciones, y más en América latina el porcentaje de gasto o inversión está en 30% anual del presupuesto que invierte los gobierno de Latinoamérica como Perú, Colombia, Chile y Bolivia, siendo esto el doble de gasto que genera los países de Europa, los escándalos de corrupción en los países de América latina dan a conocer unas cifra aterradora en donde 75% de los latinoamericanos percibe que sus países son gobernados por grupos de poderes generando beneficio propio, es evidente la función clave que debe cumplir el control interno en las instituciones públicas (Fazekas & Blum, 2021; OCDE, 2019).



Con respecto a la región de América Latina, ha sido identificado que la corrupción y la gestión inadecuada de adquisiciones son problemas estructurales que afectan el desarrollo y la eficacia del gasto público. En relación al nivel local, según Transparencia Internacional (2022), el 55% de los ciudadanos perciben que las adquisiciones en la administración local son opacas. Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) enfatiza que la falta de mecanismos de control ha generado el fenómeno de adjudicación irregular y priorización en la firma de contratos, lo cual afecta negativamente la equidad y calidad de los servicios públicos.

En lo que concierne al Perú, la actividad de adquisiciones en las entidades estatales ha sido objeto de observación permanente por parte de la Contraloría General de la República. Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2022), el 40% de los procesos de adquisición presenta problemas cuya naturaleza es variada, lo que incide en la deficiente ejecución presupuestal y en la calidad de los bienes y servicios entregados a la ciudadanía. La vulnerabilidad del sistema de adquisiciones se relaciona, entre otros factores, con la limitada capacitación y profesionalización del personal responsable de los procesos administrativos, así como con la existencia de mecanismos de control interno insuficientes o deficientes en su aplicación.

En contraposición, se evidencia que las autoridades electas en las localidades carecen de conocimientos sobre el gasto de estos recursos económicos, adoptando decisiones de índole partidista y política, lo que conduce a elevados índices de corrupción, impactando directamente a los ciudadanos debido a un uso ineficiente de los mismos. Según Ramos (2024) señalado por la CGRP en 2023, se evidencia que la tercera parte del desembolso público en contrataciones y adquisiciones ascendió a aproximadamente S/19.300 millones de soles, representando el 12,7% del presupuesto anual del estado peruano.

Desde una perspectiva departamental, en la región Apurímac, las dificultades en la administración de adquisiciones se han manifestado en una ejecución insuficiente del gasto y en la reiterada presencia de observaciones por parte de las entidades de supervisión. De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023), Apurímac ha documentado una ejecución presupuestaria que no supera el 75% en diversas municipalidades provinciales, lo que señala dificultades en la planificación y administración de adquisiciones públicas. Adicionalmente, informes de la Defensoría del Pueblo (2023) han señalado que la ausencia de un control interno adecuado ha propiciado la concesión de contratos a entidades con precedentes de incumplimiento.



Dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, estas dificultades se manifiestan en la implementación de adquisiciones, donde se han detectado retrasos, sobrecostos y potenciales amenazas de corrupción. Los informes de la Contraloría Regional (2024) señalan que los instrumentos de control interno exhiben deficiencias que comprometen la eficiencia en la administración de adquisiciones, ocasionando demoras en la implementación del presupuesto y comprometiendo la calidad de los bienes y servicios proporcionados a la población. La deficiencia en los procedimientos de adquisición no solo repercute en la gestión municipal, sino que también restringe el progreso local y la provisión de servicios fundamentales.

En ese contexto, los retrasos, sobrecostos y potenciales amenazas de corrupción identificados en los procesos de adquisiciones no deben interpretarse únicamente como deficiencias operativas aisladas, sino como manifestaciones de debilidades en el sistema de control interno de la entidad. La Contraloría General de la República (2023) sostiene que la limitada aplicación del control interno en las entidades públicas reduce la capacidad institucional para prevenir riesgos, detectar irregularidades y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente en los procesos de contratación, especialmente cuando existen falencias en el ambiente de control, la evaluación de riesgos y las actividades de supervisión, lo que incide negativamente en la eficiencia y transparencia de la gestión de adquisiciones.

Asimismo, el modelo COSO establece que el control interno constituye un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales relacionados con la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013). En consecuencia, cuando los componentes del control interno no se implementan de manera adecuada, se generan condiciones que afectan directamente la gestión de adquisiciones, propiciando demoras, sobrecostos y riesgos de prácticas no transparentes. Por ello, resulta necesario analizar la relación entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, a fin de comprender cómo las debilidades del control interno inciden en los problemas detectados y sustentar la formulación de las interrogantes de investigación planteadas.



1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación del entorno de control y gestión de adquisiciones en la Municipalidad?
- ¿Cómo es la relación de la evaluación de riesgo y gestión de adquisiciones en la Municipalidad?
- ¿Qué relación existe entre las actividades de control y gestión de adquisiciones en la Municipalidad?
- ¿Cómo es la relación de la información y comunicación con gestión de adquisiciones en la Municipalidad?
- ¿Cuál es la relación de las actividades de supervisión y gestión de adquisiciones en la Municipalidad?

1.2.3 Justificación de la investigación

La investigación se justifica ante la problemática que enfrentan las municipalidades peruanas respecto a la implementación efectiva de sistemas de control interno y su impacto en la gestión de adquisiciones públicas. Según la Contraloría General de la República (2024), el 67% de las municipalidades provinciales presentan deficiencias significativas en sus mecanismos de control interno, situación que se agrava en zonas rurales como Apurímac. Esta realidad genera irregularidades en los procesos de contratación, uso ineficiente de recursos públicos y deterioro de la confianza ciudadana. La Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba ha evidenciado limitaciones en la articulación entre sus componentes de control interno y los procesos de adquisición, problemática que requiere análisis científico para identificar causas y proponer soluciones fundamentadas.

La finalidad es proporcionar evidencia científica que contribuya al fortalecimiento institucional de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba y entidades similares. Los resultados permitirán identificar componentes específicos del control interno que requieren intervención

prioritaria para optimizar la gestión de adquisiciones. Desde una perspectiva académica, el estudio busca enriquecer el conocimiento sobre administración pública local, generando lineamientos aplicables para futuras investigaciones. A nivel social, la investigación aspira a impactar positivamente en la calidad de los servicios públicos, promoviendo procesos de contratación más eficientes y transparentes que fortalezcan la gobernanza democrática y contribuyan a una administración pública más responsable ante la sociedad.

1.2.3.1 Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se sustenta en la necesidad de ampliar el conocimiento científico sobre la relación entre el control interno y la gestión de adquisiciones en el ámbito de la administración pública local, específicamente en gobiernos municipales de zonas rurales. Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), toda investigación debe aportar a la consolidación o construcción de teorías que expliquen fenómenos observables en contextos específicos. En ese sentido, este estudio contribuye al cuerpo teórico relacionado con los sistemas de control interno, basándose en el modelo COSO (2013), y con la gestión de contrataciones públicas reguladas por la Ley N.º 30225, generando evidencias empíricas que permiten contrastar su aplicación práctica en realidades complejas como la del distrito de Cotabambas.

Además, Carrasco Días (2006) sostiene que una investigación se justifica teóricamente cuando llena vacíos de conocimiento, valida modelos existentes o genera nuevos enfoques interpretativos. Esta investigación aborda un tema poco desarrollado en la literatura nacional, especialmente en el contexto de municipalidades rurales andinas, donde la interacción entre el control interno y los procesos de adquisiciones no ha sido estudiada con suficiente profundidad. Por tanto, el presente estudio no solo complementa teorías existentes, sino que también fortalece el debate académico sobre el funcionamiento del control interno en espacios de alta vulnerabilidad institucional.

1.2.3.2 Justificación metodológica

La investigación también se justifica metodológicamente por su contribución al uso adecuado de técnicas cuantitativas para medir y analizar relaciones entre variables en el ámbito de la gestión pública. Según Bernal (2010), toda investigación requiere un sustento metodológico riguroso que permita obtener resultados válidos y confiables. En este estudio se aplicó un diseño no experimental de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo, lo que posibilita analizar la relación entre el control interno y la gestión de adquisiciones, a través de instrumentos estandarizados y datos empíricos provenientes de la realidad de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

Méndez Álvarez (2001) destaca que la justificación metodológica se basa en la pertinencia del diseño y los instrumentos para responder a los objetivos de investigación. En ese marco, el uso de cuestionarios estructurados, validados por juicio de expertos y con alta confiabilidad estadística, asegura una recolección de datos adecuada para el análisis correlacional propuesto. Esta elección metodológica permite replicar el estudio en otras municipalidades, aportando herramientas válidas para investigaciones similares y fortaleciendo así la aplicabilidad del enfoque cuantitativo en la evaluación de procesos administrativos en el sector público.

1.2.3.3 Justificación social

Desde el enfoque social, esta investigación es pertinente porque busca contribuir directamente a mejorar la calidad de los servicios públicos que ofrece la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. Ñaupas et al. (2014) señalan que una investigación socialmente justificada es aquella que aborda problemas reales que afectan a colectivos específicos y que, mediante el conocimiento generado, busca incidir positivamente en sus condiciones de vida. Al identificar debilidades en los sistemas de control interno y su impacto en la eficiencia de las adquisiciones, este estudio apunta a mejorar la gestión

pública local y, por ende, la respuesta institucional frente a las necesidades ciudadanas.

Asimismo, el fortalecimiento del control interno y la optimización de los procesos de contratación no solo promueven mayor eficiencia administrativa, sino también transparencia y confianza pública en las instituciones. Según Yusupov (2020), el acceso equitativo y oportuno a bienes y servicios públicos depende en gran medida de la capacidad de las entidades de gobierno para operar con integridad y eficacia. Por tanto, los resultados de esta investigación pueden ser insumo valioso para tomadores de decisiones y actores locales comprometidos con el desarrollo territorial, contribuyendo al fortalecimiento de una gobernanza más ética y participativa.

1.2.4 Ubicación y contextualización

1.2.4.1 Ubicación geográfica y temporal

La investigación se desarrolla en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, ubicada en el departamento de Apurímac, región sur andina del Perú. Su capital, Tambobamba, se sitúa a 3,698 m s. n. m., dentro de una geografía accidentada que varía entre los 2,800 y 4,800 metros de altitud, condicionando significativamente la logística y gestión de bienes y servicios públicos. El estudio se enmarca en el periodo 2025, coincidiendo con la vigencia plena de la Ley N.º 30225 – Ley de Contrataciones del Estado y las directivas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República.

1.2.4.2 Contextualización institucional

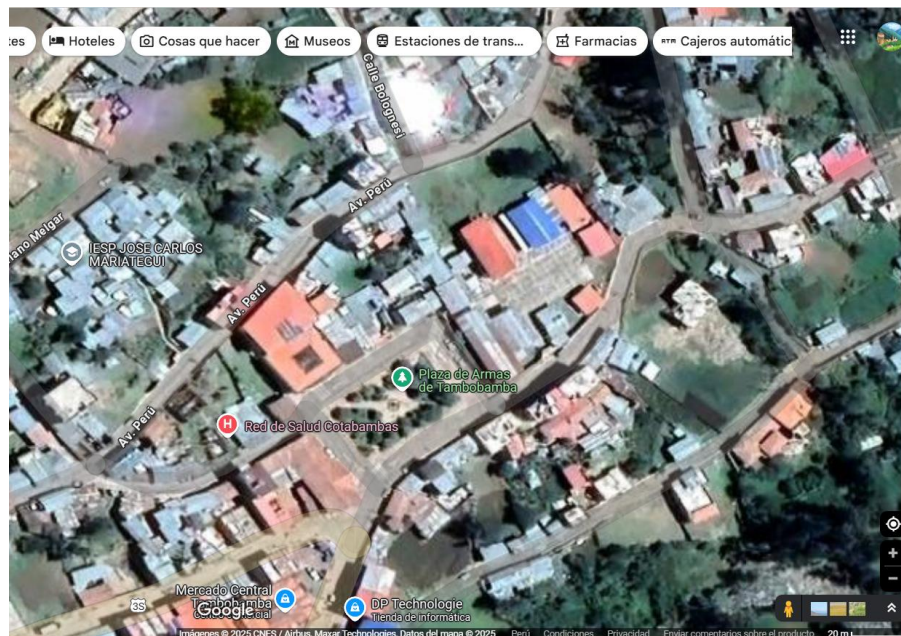
La Municipalidad Provincial de Cotabambas es un gobierno local con autonomía política, económica y administrativa, según la Ley N.º 27972. Tiene a su cargo funciones clave como la planificación del desarrollo local y la administración de recursos provenientes del presupuesto público, canon y transferencias. Sin embargo, enfrenta limitaciones comunes en contextos rurales: escasez presupuestaria, alta rotación de personal y debilidades técnicas, lo que repercute en la eficacia del control interno y la gestión de adquisiciones. En este



escenario, la investigación busca analizar cómo estos factores interactúan y condicionan la eficiencia administrativa de la entidad.

Figura 1

Ubicación de la unidad de estudio



Nota. Extraído de Google Maps (2025).

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Establecer la relación entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Determinar la relación entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Establecer la relación entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Determinar la relación entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.



2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Existe una relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Existe una relación significativa entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Existe una relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.
- Existe una relación significativa entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

2.3 Operacionalización de variables



Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Concepto	Dimensión	Indicadores
Control Interno	Es un proceso integral desarrollado por la dirección y el personal de una organización, orientado a proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con la eficiencia operativa, confiabilidad de la información y cumplimiento normativo, mediante la aplicación de componentes Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).	Ambiente de control	Cumplimiento de normas
			Responsabilidad de supervisión
			Información y Comunicación
		Evaluación de riesgo	Comparabilidad
			Confiabilidad
			Relevancia
		Actividades de control	Gestión de seguridad
			Política y procedimientos
			Acción correctiva
		Información y comunicación	Canales de Comunicación
Gestión de Adquisiciones	Es el conjunto de procesos y actividades orientados a garantizar la adecuada obtención de bienes, servicios y obras requeridos por las entidades públicas para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, mediante etapas, en el marco del Sistema Nacional de Abastecimiento (Decreto Legislativo N.º1439, 2018).	Contratación	Comunicación Externa
			Comunicación
			Enfoques de evaluación
		Actividades de Supervisión	Presentación de informes
			Actividades de seguimiento
		Registro	Licitación Pública
			Selección abreviada
			Contratación directa
		Gestión de contratos	Requerimiento
			Procesos de adquisición
			Información
Nota.	Elaboración propia		Solicitud de pedido
			Determinación de precios
			Mantenimiento de registro

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

- a) Moreira (2021) en su tesis de grado “El impacto en la gestión administrativa en empresas públicas y privadas ante el cumplimiento de normativas de control interno en procesos dinámicos de contratación Pública” presentado en la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, para adquirir el grado de maestría en Contabilidad y Auditoría, el cual tiene como objetivo principal; determinar el impacto en la gestión administrativa por el cumplimiento de las normas de control interno en los procesos dinámicos de contratación pública. El estudio es de carácter cuantitativo, de nivel correlacional, la muestra fue 50 trabajadores de instituciones públicas del sector educativo y de salud, donde se utilizó la técnica de recolección de información la encuesta, y aplico el instrumento del cuestionario. En la cual concluyeron un impacto positivo con 83% de cumplir con la ley del control interno de la Contraloría General de estado del Ecuador, en la gestión administrativa por llevar a cabo la normas del control interno en todos los procesos dinámicos de contratación pública, en la que el ambiente de control es conocido y tiene conocimientos de la normativa, con la que el componente de riesgo no pasa lo mismo ya que están totalmente desactualizadas, por ultimo las actividades de control como componte del control interno que es parte fundamental en los sistemas informáticos y muchos de las trabajadores se han despreocupado de los procesos prioritario de compras.
- b) Chinyere & Jimenez (2021) en su artículo científico que lleva como título “contratación pública y el control interno en el estado de Rivers” publicada en la revista el Mundial de Gestión y Derecho (WBML) esté presente estudio tiene como objetivo es examinar la relación que existe entre la contratación pública y el control interno en el estado de Rivers, la investigación fue enmarcada en un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional-causal, con un diseño no experimental. La muestra aplicada fue de 75 encuestado personal del Ministerio de Finanzas del estado de Rivers, utilizando la técnica de encuesta para recopilar la información y se utilizó el

instrumento del cuestionario. El estudio concluyó que dos de las medidas de contratación pública (administración de contratos y planificación de adquisiciones) influyeron significativamente en la eficiencia, mientras que el cierre de contratos y la planificación de licitaciones no influyen significativamente en el control interno en el estado de Rivers, cabe señalar la liquidación de contratos y la planificación de licitaciones no influyen significativamente en el control interno, mientras que la administración de contratos y la planificación de adquisiciones influyeron significativamente en la eficiencia.

- c) Salgado (2022) en su tesis que titula “El Control Interno y su Incidencia en los Procesos De Contratación Pública de las Áreas Requirientes Del Gad Municipal De Milagro Periodo 2017-2019” en la Universidad Estatal de Milagro, para optar el grado de Magister en Administración Pública, que en su estudio desarrolla el objetivo de analizar el control interno y su incidencia en los Procesos de Contratación Pública de las áreas requirientes del GAD Municipal de Milagro. Se empleo un enfoque cuantitativo, el estudio es de nivel Correlacional, diseño no experimental y transversal, en donde la muestra que se aplico es a 80 funcionarios públicos que laboran en el área administrativa del municipio, la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario. En donde se concluyó que; se tiene un vacío en los procedimientos estructurados para la ejecución óptimo de las actividades del personal administrativo, falta de capacitaciones sobre las actualizaciones estipuladas por el Sistema Nacional de control, además no existe los flujogramas centrados en los procesos de contratación pública. Las insuficiencias múltiples en la actividad corresponden a la privación de controles internos. La propuesta envuelve el progreso de estrategias que permitan elaborar los procesos de contratación de modo eficaz y eficiente, el ejercicio que completa el diseño de siete flujogramas, entrega de capacitaciones hacia el personal administrativo y el desarrollo de un vínculo de indicadores de control interno.
- d) Valdivia et al. (2023) Al respecto en su artículo científico “Control interno y adquisición de bienes y servicios en un Municipio Peruano” publicado en la revista Internacional de revisión empresarial profesional, el estudio presente tiene objetivo general fue determinar la relación entre el control interno y la adquisición de bienes y servicios bajo ocho unidades tributarias en un municipio peruano. Se utilizó un estudio de investigación básico, no experimental, transversal, de nivel correlacional;

la muestra estuvo compuesta por 50 trabajadores de un municipio; además se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se concluyo que Se encontró que el control interno era deficiente en un 90%, mientras que la adquisición de bienes y servicios era deficiente en un 94%; además se obtuvo $p=0.000<0.05$, permitiendo aceptar la hipótesis alternativa y $Rho=88\%$, mostrando que el control interno y la adquisición de bienes y servicios tienen una correlación positiva muy fuerte. Se puede observar que el control interno es deficiente en un 90%, así como los requisitos técnicos mínimos, el cumplimiento contractual y los mecanismos de inspección son deficientes.

- e) Para Díaz & Romero (2022) en su artículo científico “Control interno para el proceso efectivo de contrataciones en el Gobierno Regional de Lambayeque” publicada en la revista Ñeque, que tiene como objetivo principal; El estudio fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo y nivel de investigación es correlacional, en la que aplico a una muestra de treinta y tres servidores públicos de la división de logística. Asimismo, para su desarrollo se seleccionó la técnica de recojo de información, encuesta, de la misma manera elaborándose el instrumento cuestionario basado en la escala Likert. Donde concluyo en lo siguiente; que se identificó el control interno en el gobierno regional de Lambayeque los servidores públicos del área de logística no tienen conocimiento respecto a los mecanismos y componentes del control interno, con lo que conlleva a no saber cuáles son los beneficios y bondades que esta las puede brindar, y esto en un casi del 90% de los encuestado, las cuales hace entender los diferentes riesgos a las cuales están expuesto en los diferentes niveles y áreas de la administración pública.
- f) Cullampe et al. (2021) en su artículo científico que lleva el título “Control interno en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital de Huancas – 2020” publicada en la revista Ciencia Latina, en la que tiene objetivo principal; Determinar la relación del control interno en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital de Huancas, 2020. El estudio es de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal, empleado el nivel de correlacional-causal, donde la muestra fue de 60 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancas, la técnica manejada fue la encuesta para el recojo de información y el instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio concluyo; que el control interno mantiene una correlación significativa baja con los procesos de

adquisiciones y contrataciones, lo que significa que el control interno al momento de establecerse en todo el amplio de las normas legales y actividades de control y supervisión en el monitoreo se llevaría a cabo de manera eficiente y eficazmente en todo los procesos de adquisición y contratación de los productos o servicios que va realizar la propia Municipalidad Distrital de Huancas en su gestión administrativa.

- g)** Dávalo (2020) en su tesis de investigación “Ejes del Sistema de Control Interno y su asociación con los procesos de contrataciones realizados por los servidores del Gobierno Regional de Apurímac 2020” de la Universidad Sam Martín de Porres, para tener el grado de Maestría en Gestión Pública, Como objetivo; determinar cómo los ejes del Sistema de Control Interno se asocian con los procesos de contrataciones realizados por los servidores. La investigación de enfoque cuantitativo, empleando el nivel Correlacional, de tipo no experimental y la muestra aplicada fue a 130 trabajadores de las áreas usuarias, en la que ejecuto la técnica de encuesta para levanta información y se utilizó el cuestionario como instrumento. Los resultados de la presente investigación; es que el 51,5% de los entrevistados, las irregularidades reveladas en los procesos de contratación se notifican de manera ineficaz a las partes interesadas. Para el 57,7% el gobierno regional ejecuta evaluaciones de riesgos en los procesos de riesgos en los procesos de contratación, de manera inoperante. Para el 59,2% de los trabajadores, los Ejes de Control Interno en el Gobierno Regional de Apurímac, se desarrollan de manera ineficiente, para el 40,8% la planificación de los procesos de contratación en el Gobierno Regional es inútil.
- h)** Maday (2022) en su tesis que llevo como título “El control interno y la gestión administrativa en el gobierno local de Apurímac, 2021” de la Universidad César Vallejo para tener el grado académico de Maestría en Gestión Pública. En la que tiene como objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa en el gobierno local de Apurímac, 2021. La metodología empleada, de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y de diseño no experimental con corte transversal, la muestra ejecutada es de 120 trabajadores administrativos del gobierno Local de Apurímac, la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluye que; se encontró que existe una relación significativa entre el ambiente de control y la gestión administrativa, en vista a que su nivel de trascendencia fue 0,000 menor que 0,05 y su coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,668, significando la relevancia que debe coexistir prevención de faltas en el



funcionamiento del gobierno Regional de Apurímac, de tal forma que los procesos se ejecuten de manera transparente y confiable, se coliga con que la gestión administrativa se desarrolle dentro de valores éticos e integridad.

- i) Patricia & Solange (2022) en su investigación titulada “Análisis del Control Interno, en la Municipalidad Provincial de Abancay-Apurímac, 2022” de la Universidad César Vallejo para obtener el título Profesional de Contador Público. En la que tiene como objetivo analizar el Control Interno en la Municipalidad Provincial de Abancay. La metodología empleada, de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional-causal y de diseño no experimental con corte transversal, la muestra aplicada es a 30 funcionarios administrativos del Municipalidad Provincial de Abancay, la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados; indican que el 60% de los trabajadores discurren que el Control Interno tiene un nivel normal y el 40% es un nivel eficiente; respecto al Ambiente de Control, lo que representa el 96.67% con un nivel frecuente y 3.33% con nivel eficientemente; para el análisis de Evaluación de Riesgos se obtuvo un 93.33% como habitual y como eficiente el 6.67%; para el análisis de las Actividades de Control se obtuvo el 96.7% es normal y defectuoso 3.3%; la evaluación de la información y comunicación se obtuvo un 90.0% como frecuente y como eficiente el 10.0%; por último, las Actividades de Supervisión se calificó en un 70.0% como regular y el 30.0% como eficiente.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Origen de control interno

En cuanto al origen del Control interno nos tenemos que situar a los años 1940, donde se conocía como un sistema empresarial individual no es tan amplio como el de otras esferas de gestión en las direcciones científicas. La definición de control interno fue presentada por primera vez en 1949 por el Instituto Americano de Contadores Certificados (AICPA). Definió el control interno como un plan y otros medios y formas coordinados por la empresa para mantener seguros sus activos, verificar la ocultación y confiabilidad de los datos, aumentar su efectividad y garantizar una política de gestión establecida (Vaclovas Giriūnas, 2012).

Sin embargo, la definición actual del concepto de control se ha mejorado constantemente y hoy en día existe un conjunto bastante extenso de



concepciones que señalan el sistema de control interno como uno de los medios de liderazgo para garantizar la seguridad de los activos de la empresa y su desarrollo regular. En el año 1992 apareció por primera vez el modelo COSO; que en su análisis distinguió los conceptos de riesgo y control interno, para las organizaciones.

Para inmiscuirnos más en el origen del control interno, nos tenemos que abocar en los colapsos mundialmente conocidos de empresas como Enron, Worldcom, Ahold, Parmalat y otras determinaron que en 2002 se promulgara en EE.UU. la Ley SarbanesOxley, en la que se centra la atención en la eficacia del sistema de control interno de la empresa y su evaluación. Una ley tan significativa como esa de Sarbanes-Oxley ha demostrado claramente que no sólo el sistema de control interno debe concretarse y definirse claramente, sino que también deben abarcarse los medios para implementar el sistema de control interno y evaluar su eficacia (Alava et al., 2018).

Cabe resaltar lo importante que tuvo que ser el concepto de control interno, en el origen misma de ella, desde las palabras de Grageola Santos et al. (2020) quien señala ya que el mismo concepto fue mejorado aún más “por científicos lituanos y extranjeros como A. Сонин (2000), D. Robertson (1993), MR Simmons (1995), I. Toliatienė (2002), V. Lakis (2007), R Bičiulaitis (2001), J. Mackevičius (2001) y las organizaciones científicas internacionales COSO, INTOSAI, CICA, IT Governance Institute” (p. 14).

3.2.2 Historia de control interno

En cuanto a la historia de control interno, el término "control interno" fue definido por primera vez por el Instituto Americano de Contadores (ahora Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) en 1949, el Instituto perfeccionó aún más esta definición en 1958 y 1972 (Lauren, 2017). La definición fue; "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas de gestión prescritas" (citado en Heier et al. 2005).



También parte de la historia se vio una serie de desafíos corporativos en la década de 1970 llevaron a la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (EE. UU) y al Congreso de Estados Unidos a promulgar la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero en 1977. Como respuesta a esto, varias entidades en los EE. UU trabajaron juntas bajo la presidencia de James Treadway, en ese entonces vicepresidente ejecutivo y asesor general de Paine Webber y ex comisionado de la secretaria general de los EE. UU. Desarrollaron un marco para el control interno, en base al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (comúnmente conocido como COSO).

Más aun, la historia de control enmarcó en otras jurisdicciones, Association of Chartered Certified Accountants (ACCA, 2022) señala que han desarrollado definiciones similares del concepto, a modo de ejemplo, en el Reino Unido, Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (conocido como Informe Turnbull, FRC 2005), publicado por primera vez en 1999, definió el control interno y su alcance de la siguiente manera; Las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de una organización.

Como se señaló, el Marco Integrado de Control Interno de COSO de 2013 tiene cinco componentes (entorno de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo), siendo el último componente particularmente importante para respaldar la agilidad, la puntualidad y la automatización en un entorno que cambiante y el entorno empresarial disruptivo, el COSO también tiene principios que ejerce responsabilidad de supervisión, se comunica externamente donde identifica y analiza cambios significativos, generalmente, para que los controles internos sean efectivos (Fernández, 2003).

3.2.3 Teoría de control interno

a) Teoría de Homles

Con respecto a la Teoría de control interno tenemos que mencionar a Homles (1987) uno de los más representante de dicha teoría, en donde el manifiesta que es un compromiso impredecible del gerente o jefe (Área correspondiente) de una organización pública o privada, ha de valer para atesorar todos los bienes o servicios de la organización además de controlar



y sancionar su amparo y el buen uso o administración de los recursos, con la finalidad de persuadir perdidas, malversaciones y hurtos que lograra realizar los trabajadores, empleados y aquellos que están involucrados en el proceso del manejo de los recursos de la organización (Área Contable).

Más aun, el autor nos da a conocer que todas las funciones de la gerencia de la organización es garantizar que todos los datos contables que se publiquen deben ser idóneas y auténticas con la finalidad de poder tomar las mejores decisiones. Con todo y lo anterior se puede afirmar la aplicación en todo su marco del control interno resulta muy relevante para la organización ya que esto proporciona una serie de beneficios como el logro y alcance de sus objetivos y metas(Vaclovas, 2012).

Se debe agregar que, el autor hace mención que el control interno además de ayudar a detectar malversaciones de los recursos dentro de una organización, también se orienta a poder descubrir y revelar todos los deslices que puedan darse, logrando advertir todas las acciones que pueden ocurrir durante la etapa de actividades que desarrolla la organización, además señala que el control interno suple al sistema de control interno permitiendo suplir todas las faltas y agravios que esté relacionado con el fraude y pueda evitarse a tiempo, si estos errores fueran encontrados en la organización se evitaría gasto de recursos económicos y humanos que agraven con la organización (Vargas & Molina, 2022).

Puede agregarse que el autor Homles (1987) citado por (Franco Ruiz, 2020) enfatiza la finalidad que puede originar el control interno de una organización, como la seguridad de que se esté llevando a cabo todas las tareas y actividades de manera oportuna y locuazmente, permitiendo a la organización no se lleve gastos y recursos innecesarios, también parte la relevancia que cae en la organizaciones de amparar por sus bienes e inmuebles comprobando con exactitud la autenticidad de todos los datos contables y financieros de la organización, ya que dicha información permitir a la organización tomar medidas y acciones pertinente.



b) Teoría de Koontz y O'Donnell

En cuanto a Koontz y O'Donnell (1940) uno de los precursores del control interno, señala la importancia no sólo predecir las áreas particulares de control interno e interrelacionarlas, sino también enfatizar que el objetivo más importante del control interno es la gestión efectiva del riesgo mediante la identificación y eliminación de errores y fraudes dentro de la empresa. Por tanto, el concepto de control interno ofrecido por los autores abarca las áreas de actividades de una empresa, sus tareas y objetivos; Además, prevé el objetivo principal una gestión eficaz del riesgo (Vaclovas Giriūnas, 2012).

Para estos autores la teoría de control interno es muy relevante porque admite descubrir los errores que se puedan presentar en las acciones y así poder reprender a tiempo dichos agravios en beneficio de la empresa ya que se reprenderá a tiempo el error y obviará que en un futuro no se vuelvan a redundar reservando tiempos y costos para la empresa. Además, Kisanyanya & Omagwa (2018) menciona que todos los controles diseñados de forma inventiva por las organizaciones son a causa de la penuria de implementar inspecciones administrativas en todo y cada uno de sus sistematizaciones cotidianas a realizar en bien del correcto trabajo de la empresa y con el objetivo de someter cuantiosamente el riesgo.

Más aún, el control interno en una organización debe abarcar y ayudar a organizar y controlar adecuadamente toda la actividad de la empresa; Así, según la mayoría de los autores, el control interno es una actividad integral en la contabilidad financiera y de gestión, así como en la gestión estratégica de proyectos, operaciones, personal y la gestión de la calidad total. Sin embargo, lo más importante es que el control interno no sólo debe abarcar toda la actividad de la empresa, sino que también debe tener en cuenta sus objetivos, metas y tareas para que su actividad económico-comercial sea lo más eficaz posible Koontz y O'Donnell (1940) citado por (Aguirre et al., 2012).

Además, uno de los mecanismos de control interno (ICM) son la terminología amplia que explica los procesos, leyes y organizaciones que se utilizan para controlar las operaciones. Su objetivo es lograr los objetivos de

la empresa y dominar el vínculo entre los accionistas y otras partes interesadas. También se centra en la responsabilidad de las personas a través de un mecanismo que solía aliviar los problemas entre el principal y el agente en la empresa. Los mecanismos de control interno (ICM) son un criterio principal para crear un buen entorno de inversión (Vaclovas Giriūnas, 2012).

3.2.4 Modelos de control interno

a) Modelo de control COSO – (Committee) en que consiste.

Por lo que se refiere al modelo COSO de control interno, hace referencia a los controles de aplicaciones donde se reseñan a la política y los procedimientos que se aplican a sistemas de aplicaciones individuales y separados (por ejemplo, los aplicables al módulo de nómina o facturación) y están destinados a cubrir el procesamiento de datos dentro del software de aplicación específico. Estos controles se crean para prevenir, detectar o corregir errores en los flujos de información en los sistemas informáticos.

Ahora bien, para Păunescu (2020) señala “los controles generales y de aplicación deben estar interconectados, siendo ambos necesarios para garantizar el correcto y completo procesamiento de la información” (p. 19). Es importante reiterar que, por muy efectivos que sean, los controles de tecnología de la información pueden brindar a la gerencia sólo una seguridad razonable, no absoluta, acerca de que la información procesada por los sistemas de información cumple con los objetivos de control esperados (garantizar la integridad, puntualidad y validez de los datos y preservar su integridad).

Para Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission (COSO, 2012) enfatiza el primer elemento como a las evaluaciones separadas; que implican un seguimiento ocasional que la dirección puede solicitar o realizar. La ventaja es que se centran directamente en la eficacia de determinados controles en un momento determinado. Su frecuencia y cobertura dependen de los riesgos evaluados específicos de esos controles internos, así como de la eficiencia de los procedimientos de seguimiento continuo en todas las actividades son el fin de no prebendar la pérdida de los

recursos de la organización, y poner un marco de control en el mismo sistema como la organización se encamina.

Como segundo elemento del modelo Coso, se tiene al monitoreo continuo; incluye actividades periódicas y continuas de gestión y supervisión que deben. Cubra cada componente del control interno y se incorpore a las actividades normales y recurrentes. La ventaja del método es que puede identificar en tiempo real las posibles deficiencias del control interno, que se pueda tener dentro del sistema de control que se requiera implantar en la organización, las cuales deben ser muy recurrentes en las actividades más importantes.

b) Modelo de control COCO – (Canadian of Control Committee)

Este modelo fue propuesto por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), por consiguiente, de un consejo apoderado de diseño y emisión de criterios o lineamientos ordinarios sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board expuesto, el modelo común acreditado como COCO El modelo busca suministrar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias:

Cabe mencionar que el marco del modelo de control CoCo (Canadian of Control Committee) fue publicado por primera vez por el Instituto Canadiense de Contadores Públicos Autorizados en 1995. Este modelo se basa en COSO y algunos lo consideran más concreto y fácil de usar. COCO describe el control interno como acciones que fomentan el mejor resultado para una organización. Estas acciones, que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, se centran en; la eficacia y eficiencia de las operaciones.

De acuerdo con señala el COCO indica que el control comprende: “Aquellos elementos de una organización (incluidos sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que, tomados en conjunto, apoyan a las personas en el logro de los objetivos de la organización” (p. 20). Además, quien señala que el modelo se centra por tres elementos; como primer elemento se tiene a “Compromiso”; en donde se deben instituir la autoridad y el compromiso deben ser visiblemente definidas y consistentes con las imparcialidades de la

organización, para que los arbitrajes se despojen por el personal apropiado. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser sólidos con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos, al mismo tiempo la autoridad y la responsabilidad deben ser rotundamente definidas y sólidos con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal adecuado (Fernández Menta, 2003).

Como segundo elemento se tiene a la “Evaluación y Aprendizaje”; en el cual se debe persuadir por la control y seguimiento en el cual se debe supervisar el ambiente interno y externo para asemejar la información en el marco que este orientado hacia la revaluación de los objetivos y metas de la organización, todo tiempo de desempeño debe estar enmarcado en plena evaluación contra las metas e indicadores. Los sistemas de información tienen que ser evaluados constantemente en la medida que tenga un cambio de los objetivos o metas de la organización y se precisen que por falta de tiempo en la información (Fernández Menta, 2003).

3.2.5 Principios de control interno

Con respecto a los principios de control interno, para el autor enfatiza el principio de “organización debe demostrar que el compromiso debe estar inmiscuido con la integridad y lo valores éticos” (p. 49). Por lo cual la organización debe estar estrechamente relacionado con el compromiso donde se debe someterse con la entereza, objetivos y metas de la organización, con las cuales debe tener la finalidad de controlar y supervisar todos los recursos propios de dicha organización, en la que se adhieren.

También se tiene como el segundo principio de control interno, como expone (Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission, COSO 2012) quien indica “el consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce supervisión sobre el desarrollo y desempeño del control interno” (p. 13).

En cuanto al tercer principio de control interno, desde la posición de COSO (2012) sostiene que “la gerencia establece, con la supervisión del directorio, estructuras, líneas jerárquicas y autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de los objetivos” (p. 13). El autor añade que la gerencia de la

organización en que se inmiscuye el control y revisión de todos los ejes a todas las áreas, estructuras, administradores y agravar las responsabilidades que deban atenuar de acuerdo a las actividades y tareas.

Por tanto, se tiene como cuarto principio de control interno, según COSO (2012) afirma que “la organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener empresas individuales competentes alineados con los objetivos” (p.13). Este principio se refiere a que la organización debe exponer una responsabilidad a cada jefe de área con la oportunidad de grabar, desdoblar y paralizar a conjunto de organizaciones que este alineados y sea competentes con las actividades que realiza la organización y estén conjuntamente con sus objetivos, misión y visión.

Por último, se tiene el quinto de principio de control interno, como dice COSO (2012) revela que “la organización responsabiliza a las personas por sus responsabilidades de control interno, vínculos en la consecución de objetivos” (p. 13). En la que este principio añade que la organización debe remitirse a unas series de compromisos con las áreas pertinente que comentan los errores, en la este responsabilidad deben estar relaciones con el alcance de los metas y objetivos que tiene la organización, ya que repercutirá en las acciones y actividades que realicen la organización.

3.2.6 Tipos de control interno

En las todas las instituciones públicas, es muy importante que el estado peruano desarrolle un aparato de control, con la finalidad de lograr detectar aquellos trances de desempeño y las perplejidades de corrupción. De acuerdo con (Vega de la Cruz et al., 2017) el control gubernamental se entiende como “Esté desempeñando en el marco legal, del proceso de gestión, las ocupaciones a su cargo. Asimismo, controla temas éticos como propósitos indebidos, problemas de intereses. El que se encarga es el control son los Órganos de Control Institucional (OCI) de cada institución, la Contraloría y también auditores externos” (p. 28).

En la misma que el control gubernamental, no solo se ejecutan distinto representantes del estado, desde la posición (Bustamente, 2018) se ejecuta en varias fases o tipos de control, como se señala a continuación en base a la a la



Contraloría General de la República del Perú (Art. 6º de la Ley N° 27785); Control Previo, Control simultaneo y control posterior.

a) Control Previo

Cabe señalar que el control previo, tiene como objetivo localizar de manera preliminar aquellos conflictos del desempeño, corrupción o conflictos de aquellos intereses que desarrolle un deterioro al gobierno peruano, pero siempre en cuando se ejecute una actividad o un proceso, así mismo el control previo se relaciona con la insuficiencia de informar a la Contraloría sin la necesidad de que la recomendación sea vinculante (Bustamente, 2018).

b) Control Simultaneo

Este tipo de control se ejecuta en la etapa del proceso de la administración pública durante la prestación de un servicio o realización de una obra pública. En base a (Carolina & Asorey, 2010) sostiene “Que se tiene que contrastar todos los protocolos, en la que tiene que informar sobre la prestación de servicio y tomar las medidas adecuadas, conjuntamente se indaga de aquellas malversaciones o acciones inadecuadas y está la realiza la OCI” (p. 17).

c) Control Posterior

Durante el control posterior, se realiza la auditoria financiera con la finalidad de observar y analizar todos los estados financieros de las instituciones públicas, para (Bustamente, 2018) dicha auditoria consiste en “Verificar las distintas actividades económicas que realiza la institución y además el uso adecuado de los recursos económicos y el cumplimiento de las normas” (p. 40).

3.2.7 Control interno en la administración pública

Acerca del control interno en la Administración pública se ampara ante la ley N° 28716 Ley de control interno de instituciones que corresponde al estado peruano, que tiene como objetivo establecer normas que permitan supervisar, inspeccionar y evaluar el control interno de las instituciones del estado, con el objetivo fortalecer y custodiar por los sistemas administrativos en contra con todos los actos y agravios de corrupción, impartiendo el completo y transparente logro de las metas y objetivos institucionales (Allende, 2018).



No obstante, parte del control interno en el aparato público no se ha convertido en una estrategia, más bien se convirtió en un elemento de los sistemas administrativos esto encabezado por la misma Contraloría General de la República (Sistema Nacional de Control) con una independencia de los demás sistemas. Cabe sumar la relevancia que realiza la CGRP en las entidades públicas para supervisar el uso de los recursos públicos, pero estas no van encaminadas conjuntamente debido a que en las entidades públicas no se tiene una disposición por desarrollar el control interno.

Con el control interno lo que busca el estado peruano, es que todos los servidores o funcionarios públicos pertenecientes a una institución pública (Gobierno regional y local) cumplan con su funciones y tareas siempre en cuando estén enmarcados en la ley que les corresponde, así mismo el control interno vela que se logre todos los objetivos y metas institucionales, con la que las entidades públicas deben realizar el adecuado manejo de los recursos públicos (Cabana et al., 2020).

Cabe recalcar, que en su conjunto el estado y la sociedad existen un consenso de la necesidad de que exista un control efectivo en toda la gestión pública, pero si embargo no hay un consenso de que tipo de control es el más idóneo para la particularidad de una gestión regional y municipal, por otra parte muchas veces pasa que el control interno en las instituciones no es efectiva por el desconocimiento de los servidores o funcionarios públicos, y esto encamina a que se pierda el fortalecimiento efectivo (Torres Gamarra, 2023).

Por último, el control interno en el Perú se ve no se tiene una firme disposición de partes de parte los altos funcionarios públicos, esto muchas veces es debido a que no implementa en las instituciones públicas de manera oportuna con el objetivo de fiscalizar y supervisar el uso de recursos públicos adecuados (Torres Gamarra, 2023).

3.2.8 Importancia control interno

En cuanto a la importancia, de acuerdo (Yerrén Huiman, 2022) con enfatiza que control interno “proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados, que la información financiera y de otro tipo es confiable, que se cumplen las leyes, instrucciones y políticas de la Oficina de



Auditoría y que se previenen errores y fraudes” (p. 50). Además, se utiliza para ayudar a la Oficina de Auditoría a alcanzar sus metas y objetivos. Al identificar los riesgos que impedirán que se alcancen estas metas y objetivos, podemos identificar qué los controles efectivos debemos implementar de manera efectiva.

La importancia radica en los Riesgos estratégicos y operativos: para que se logren los objetivos y metas de la Oficina de Auditoría, los recursos se adquieran económicamente y se empleen de manera eficiente y se enfatizan los procesos comerciales de calidad y la mejora continua en toda la organización con la finalidad de estos riesgos sean menores a lo que se tenía previsto, antes de realizar en control interno, por lo que el riesgo estratégico y operativo permite lograr los objetivos en el menor tiempo posible a lograr atenuar las metas en la organización.

Así mismo el riesgo reputacional; se realiza para que la Oficina de Auditoría siga siendo reconocida por su independencia e integridad en cuanto a la organización debe atenuarse y el valor que ofrece a través de servicios de aseguramiento independientes de alta calidad. La reputación de la Oficina de Auditoría puede verse gravemente perjudicada si emite un dictamen, una conclusión o un informe engañoso, y en el encargado del control interno (Vidal et al., 2023).

Cabe señalar que el control interno ayuda a que el riesgo de cumplimiento en la organización, para que las acciones de todo el personal cumplan con las políticas, planes y procedimientos de la Oficina de Auditoría y con todas las leyes, normas, instrucciones de la agencia central y recomendaciones aplicables del informe del Auditor General. En la que los recursos de la Oficina de Auditoría (incluido su personal, sus sistemas y su información) estén adecuadamente protegidos de las malversaciones de los recursos (Yerrén Huiman, 2022).

Con el propósito de control interno, radica la importancia también en el riesgo de error en los estados financieros de la Oficina de Auditoría, para que la información publicada interna y externamente sea precisa, confiable y oportuna para que toda la organización pueda tener la información respecto a las fallas o hechos irregulares que cometieron para que de esa manera los trabajos o empleados de la organización sepan y estén informados y además no se vuelvan a cometer estos errores.



3.2.9 Ley de Control Interno en el Perú

La Ley N.º 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, constituye el marco normativo que regula la implementación del sistema de control interno en las instituciones públicas del Perú, con el propósito de fortalecer la gestión administrativa y garantizar el adecuado uso de los recursos del Estado. Esta normativa establece que las entidades públicas deben desarrollar mecanismos de control orientados a prevenir riesgos, detectar irregularidades y promover el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales, contribuyendo de esta manera a una administración pública basada en principios de transparencia, legalidad y eficiencia (Congreso de la República del Perú, 2006). Asimismo, la ley reconoce que el control interno debe incorporarse de forma permanente en los procesos y actividades de cada entidad, dejando de ser únicamente una función de supervisión posterior para convertirse en una herramienta integral de gestión institucional.

De igual manera, la norma dispone que el sistema de control interno está conformado por políticas, procedimientos, métodos y acciones de supervisión ejecutadas por las autoridades y servidores públicos con la finalidad de fortalecer el desempeño organizacional y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente. En ese sentido, la Ley N.º 28716 asigna a los titulares de las entidades públicas la responsabilidad de implementar y mantener el adecuado funcionamiento del control interno, mientras que la Contraloría General de la República asume la función técnica y supervisora del sistema en el ámbito estatal (Congreso de la República del Perú, 2006). Por tanto, esta ley representa un instrumento fundamental para mejorar la gestión pública, prevenir actos de corrupción y fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado.

En cuanto a ley de control interno en las entidades públicas, tenemos que enforcarnos al marco normativo de la ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002) y la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (2006). Cabe señalar que, a base de estos dos marcos normativos citados, la institución de la Contraloría General de la República (CGR) que ha sido regulado por diferentes



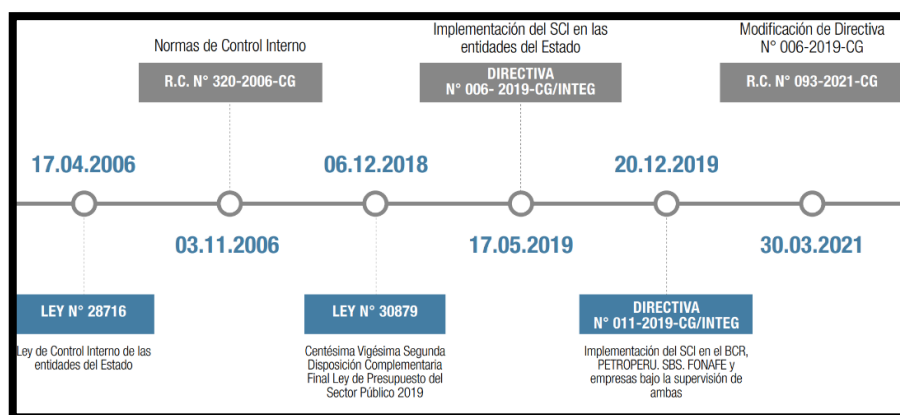
resoluciones y directivas para el proceso de ejecución del Sistema de Control Interno (SCI) en las instituciones del Estado.

La figura 2, resume el progreso de los principales marcos normativos que se amparan la implementación del SCI en las instituciones del Estado, la R.C. N° 320-2006-CG ratifica las medidas del control interno que compone los lineamientos, juicios, sistemáticas y prácticas para ejecución y regulación del control interno. Con el tiempo transcurrido y al no haber un progreso real en proceso de la culminación del SCI, Ley N° 30879, Ley del Presupuesto del sector público para el año fiscal 2019, de cada una de las disposiciones adicionales, instituye el compromiso de efectuar el SCI en todas las entidades comprendidas en la Ley N° 28716.

En tal caso se deriva la nueva Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, la cual está vigente actualmente.

Figura 2

Normativas que regulan el Control Interno en el Perú



Nota. Extraído de la Escuela Nacional de Control (2023)

Tabla 2

Análisis comparativo entre los Sistemas de Control

Aspecto	Control interno	Sistema Nacional de Control	Modelo COSO
Definición	Es el conjunto de políticas, procedimientos, actividades y mecanismos implementados dentro de una entidad para prevenir riesgos y asegurar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.	Es el conjunto de órganos, normas, métodos y procedimientos dirigidos por la Contraloría General de la República para supervisar y fiscalizar el uso de los recursos públicos en el Estado peruano.	Es un modelo internacional de referencia que proporciona lineamientos técnicos para diseñar, implementar y evaluar sistemas de control interno en las organizaciones.
Finalidad principal	Mejorar la eficiencia operativa, prevenir irregularidades y fortalecer la gestión institucional.	Vigilar y controlar la correcta utilización de los recursos y bienes del Estado.	Orientar la adecuada implementación del control interno mediante componentes y principios técnicos.
Ámbito de aplicación	Se aplica dentro de cada entidad pública o privada.	Se aplica a todas las entidades públicas sujetas al control gubernamental.	Puede aplicarse tanto en organizaciones públicas como privadas a nivel internacional.
Naturaleza	Herramienta de gestión institucional.	Sistema de supervisión y fiscalización estatal.	Modelo técnico y metodológico de control interno.
Responsable principal	Titulares, funcionarios y servidores de cada entidad.	Contraloría General de la República, OCI y sociedades de auditoría.	La alta dirección y responsables de gestión que adopten el modelo.
Base normativa	Ley N.º 28716 y normas de control interno.	Ley N.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.	Framework COSO emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
Enfoque	Preventivo y correctivo dentro de la gestión institucional.	Fiscalizador, supervisor y de control gubernamental externo e interno.	Estratégico y metodológico para la gestión de riesgos y control organizacional.
Componentes principales	Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.	Contraloría General de la República, Órganos de Control Institucional y auditorías gubernamentales.	Cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.
Relación con la gestión pública	Fortalece la eficiencia y transparencia administrativa de las entidades.	Garantiza la vigilancia y control del uso de recursos públicos.	Sirve como guía técnica para fortalecer el control interno en las instituciones públicas y privadas.
Relación entre ellos	El control interno es aplicado dentro de las entidades públicas como mecanismo de gestión.	El Sistema Nacional de Control supervisa que el control interno funcione adecuadamente en las entidades del Estado.	El modelo COSO proporciona la metodología y estructura técnica que sirve de base para desarrollar el control interno.

Nota. La tabla presenta las principales diferencias conceptuales, normativas y funcionales entre el control interno, el Sistema Nacional de Control y el modelo COSO, destacando su relación complementaria dentro de la gestión pública. Elaboración propia con base en la Ley N.º 28716, la Ley N.º 27785 y el modelo COSO (2013).



3.2.10 Funciones de control interno

Respecto a las funciones del control interno son diversas y numerosas, pero se tomará en cuenta las más relevante e importante, los controles internos ayudan a las organizaciones les ayuda a cumplir con las leyes y regulaciones y a prevenir el fraude. También pueden ayudar a mejorar la eficiencia operativa al garantizar que se respeten los presupuestos, se sigan las políticas, se identifiquen los déficits de capital y se generen informes precisos para la dirección, pero enmarcado en la norma interna, en ese sentido para (Quiñones Li et al., 2021) sostiene que existe tres funciones relevantes para el control interno; La función de riesgo, función de cumplimiento normativo y la función de auditora interna.

a) La función de Riesgo

Este tipo de función se entiende “como la organización o institución debe generar, vigilar y amparar todos los procesos de manera eficaz de la gestión de riesgo. Esto conjuntamente que derive a observar, administrar, supervisar y comunicar todos los riesgos presentes y por haber en el futuro”. En otras palabras, el encargado del área de gestión de riesgos debe tener la responsabilidad de generar la independencia de su área, con el fin de garantizar que todas las áreas de la organización o institución ejecuten de manera oportuna las políticas y normas de asunción (Quiñones Li et al., 2021).

b) Función de cumplimiento Normativo

El elemento o función principal del control interno radica en el cumplimiento normativo, de acuerdo con “Comprende todas las alegaciones que contienen las políticas y normas de la organización, en cada personal que debe cumplir a cabalidad, la persona encargada debe contar con suficiente formación y potestad para hacer cumplir la norma”. Por ende, el cumplimiento normativo es importante ya que se tiene que disponer de medios técnicos y acceso a las actividades internas para cumplir con las normas (Quiñones et al., 2021).

c) Función de Auditoría interna

Para la Contraloría General de la República (2014) función de auditoría debe ser encargada por el área competente de la organización que “Se encargue de



realizar la función de realizar y mantener el programa de revisar y registrar de acuerdo a la norma interna que se establece en la organización, pero esta función debe abarcar todos los servicios y actividades que realice la organización” (p, 90). Esta función tiene como finalidad identificar y medir los niveles de riesgos y potenciales.

3.2.11 Definición de control

En cuanto a la definición de control, según Carlos et al. (2012) sostiene que “Inicia con la comprobación de lograr los resultados en dependencia con el estándar, con la finalidad de lograr las metas y objetivos institucionales, pero siempre en cuando se enmarque con el plan estratégico de la organización” (p.20). En otras palabras, el control implica de realización del registro o supervisión de las metas institucionales en la que se debe comprobar si estos cumplen con todos estándares establecidos como las normas y políticas establecidas en la misma organización.

Tenemos que también, señalar que el control más adecuado significa generar o desarrollar nuevas metas institucionales, manifestando los nuevos planes, objetivos y cambios en la parte organizativa y estructural, que permita mejorar la función de las actividades del personal y la ejecución de un nuevo cambio en las técnicas de dirección. Citando a la Contraloría General de la República (2014) quien sostiene que el control “Es el final de un conjunto de procesos administrativos, pero que se ve relacionado con la planeación, en la que es necesario una retroalimentación para un desarrollar nuevos planes a un futuro” (p. 20).

Por lo tanto, mientras se tenga claro el concepto, funcionalidad y su aplicación del control será mucho más fácil la función del control en la organización. De acuerdo con Soto & Cvetkovic (2020) señala que el control “Es aquella medición de las derivaciones tanto posteriores a la supervisión, que están en relación con los resultados esperados, ya que esta puede ser general o parcialmente, con el objetivo de subsanar, perfeccionar y crear nuevos planes” (p. 20). Y estos tipos de control muchas veces de acuerdo al autor se realizan mediante el control automático o en base a los resultados.



En tal sentido, se puede afirmar desde las palabras de Teixeira (2014) que el control interno “Es un conjunto de actividades trifásico de: establecimiento de modelos o patrones, comprobación de la ejecución y el desempeño contra los patrones fijados y la toma de acción correctiva o remedian, cuando fuera necesario para encauzar el cumplimiento en armonía con los estándares” (p. 50).

3.2.12 Definición de interno

Por lo que se refiere a la definición de interno, tenemos que citar a Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission (2012) quien sostiene “El interno la responsabilidad que mantiene el principal ante el órgano de gobierno y la independencia de las responsabilidades de gestión, comunica garantías y asesoramiento independientes y objetivos a la dirección y al órgano de gobierno” (p. 140). En otras palabras, el gobierno de una institución debe realizar una adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos (incluido el control interno) para apoyar el logro de los objetivos organizacionales y para promover y facilitar mejora continua.

Para Gabriela & González (2016) define interno como “El manejo de métodos utilizados por las organizaciones con el objetivo de asegurarse de que se cumplan las metas, la misión y los objetivos deseados para la organización” (p. 20). Así mismo Estas son políticas estructuradas y pasos involucrados en asegurar que las transacciones sean hecho correctamente sin pérdidas, robos o daños incurridos. Las organizaciones alcanzan sus objetivos de desempeño, deshacerse de pérdidas, producir informes que sean válidos y confiables, así como Cumplir con las leyes del país y los reglamentos a través de los sistemas de control interno.

Cabe indicar que en los sistemas control interno, la actividad o proceso interno dentro de la organización es un aspecto relevante, ya que este aspecto considera la importancia que radica en control interno dentro de la organización, En base a la Contraloría General de la República (2014) sostiene que son “Adquisiciones se manifiestan como medidas que faciliten el cumplimiento de las directrices de gestión en materia de adquisiciones. Ellos son fundamental para garantizar que se adopten las medidas necesarias para abordar los riesgos necesarios para la consecución de los objetivos deseados” (p. 78).



El control interno en que las autorizaciones, aprobaciones, conciliación verificación y conciliación de la segregación de roles y desempeño de seguridad de los activos, para Tolosa (2017) sostiene que “Que se aseguran que las políticas establecidas por la dirección mejoren integridad y precisión en sus registros” (p. 25). En ese sentido el fraude en las adquisiciones da el mal nombre del gobierno, resulta en pérdida de finanzas y reduce la confianza en que los poderes públicos para la gestión del gobierno. Con adecuadas estrategias para frenar el fraude en las adquisiciones El fraude se puede reducir incluso si es difícil eliminarlo por completo.

3.2.13 Definición de control interno

Con respecto al control interno, de acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission (2012) quien fundamenta “que es un proceso, efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos” (p. 19). Así mismo se pone hincapié que el control debe ceñirse que engloba a los titulares de la organización y a todos los empleados con la finalidad de proporcionar la transparencia y legalidad.

Ahora bien, desde la posición de Hawks (1990) define el control interno “permite a la gerencia mantenerse enfocada en la búsqueda de la organización de sus operaciones y objetivos de desempeño financiero, mientras opera dentro de los límites de las leyes relevantes y minimiza las sorpresas en el camino” (p. 70). Cabe señalar el control interno permite a una organización abordar más eficazmente los entornos económicos y competitivos cambiantes, el liderazgo, las prioridades y los modelos de negocio en evolución.

Hay que mencionar, desde el punto de vista del ACCA (2022) argumenta que el control interno “se extiende mucho más allá de la presentación de informes y el cumplimiento estatutarios para respaldar las divulgaciones financieras externas. En un entorno empresarial que cambia y se expande rápidamente un control interno eficaz ayuda a generar confianza y reputación” (p. 60). Además, para respaldar la transformación empresarial y aumentar el valor empresarial, el propio control interno debe transformarse constantemente para adaptarse a su



propósito en un entorno digital y disruptivo, y esto requiere capacitación y mejora de las habilidades.

Por último y más relevante, dicho con las palabras de Vaclovas Giriūnas (2012) define al control interno “como un sistema que debe diseñarse para detectar y prevenir fraudes, errores, omisiones y errores materiales, pero sólo puede proporcionar una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores materiales” (p. 12). El sistema de control interno mejor diseñado no impedirá la anulación o la colusión por parte de la dirección, debe ser tan bueno como el apoyo de la gestión detrás del sistema, que incluye la capacitación de los empleados y el seguimiento activo de los controles.

3.2.14 Ambiente de control

a) Definición

Con respecto al ambiente control, de acuerdo con Díaz & Olivos (2022) sostiene que; “marca el tono de una organización, influyendo en la conciencia de control de su gente. Es la base de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia del personal de la entidad; la filosofía y el estilo operativo de la dirección” (p. 80).

Hay que mencionar, desde el punto de vista Diaz Benitez (2012) enfatiza que el ambiente de control; “es la conciencia de control de una organización; es la atmósfera en la que las personas realizan sus actividades y llevan a cabo su control responsabilidades. Un entorno de control eficaz es un entorno en el que las personas competentes comprenden sus responsabilidades” (p. 12). Así mismo los límites de su autoridad y tienen conocimiento, son conscientes y están comprometidas a hacer lo correcto y de la manera correcta.

Como lo hace notar que el ambiente de control, como plantea COSO (2012) quien sostiene que “es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. El consejo de administración y la alta dirección establecen el tono en la cima con respecto a la importancia del control interno y las normas de conducta esperadas” (p. 90).



b) Principios

- **Compromiso con la integridad y valores éticos**

Este principio se entiende como el establecimiento de los estándares de conducta en que las expectativas de la junta directiva y la alta gerencia con respecto a la integridad y los valores éticos se definen en los estándares de conducta de la entidad y se entienden en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicios subcontratados y socios comerciales (COSO, 2012)

- **Estándares de conducta**

Los estándares de conducta guían a la organización en comportamientos, actividades y decisiones en la consecución de sus objetivos, para (Torres Gamarra, 2023) “Establecer lo que está bien y lo que está mal, en la que las expectativas, normas y costumbres éticas.

La gerencia y la junta directiva u organismo de supervisión equivalente establecen los estándares y mecanismos para que la organización comprenda y se adhiera a hacer lo correcto, y definen el proceso y los recursos para interpretar y abordar las posibles desviaciones” (p. 20).

c) Adherencia y desviaciones

Respecto a este principio de adherencia y desviaciones, se entiende como los estándares de conducta establecidos proporcionan la base para evaluar el cumplimiento de la integridad y los valores éticos en toda la organización y sus proveedores de servicios subcontratados. Se comunican a través de las políticas y prácticas de la organización y de los contratos de empleo o servicios. Algunas organizaciones exigen un acuse de recibo formal y el cumplimiento de dichas normas. Para garantizar que las normas se siguen en la práctica, la dirección o una parte independiente evalúan las acciones, decisiones y actitudes de las personas (COSO, 2012).

d) Características

- **Cumplimiento de normas**

Se define el conjunto de indicadores (por ejemplo, tasas de finalización de la capacitación, resultados de las actividades de monitoreo, violaciones de la confidencialidad, colusión con otros participantes del mercado, casos de acoso) para identificar problemas y tendencias relacionadas con los estándares de conducta de la organización, incluido su servicio subcontratado (Torres Gamarra, 2023).

- **Responsabilidad de Supervisión**

Las desviaciones de los estándares de conducta esperados se abordan de manera oportuna y consistente. Dependiendo de la gravedad de la desviación determinada a través del proceso de evaluación, la gerencia puede tomar diferentes acciones y también puede necesitar considerar las leyes locales, pero los estándares que exige a los empleados siguen siendo consistentes (Lecca Rengifo et al., 2023).

- **Información y Comunicación**

Es el análisis y discusión de información relacionado con el logro de los objetivos de la entidad, donde se supervisar la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos realizada por la administración, incluido el impacto potencial de cambios significativos, fraude y elusión del control interno por parte de la administración (Cabana et al., 2020).

3.2.15 Evaluación de riesgo

a) Definición

En lo que toca a la evaluación de riesgo, toda entidad se enfrenta a una variedad de riesgos de origen externo e interno que deben evaluarse. Como una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a diferentes niveles y coherentes internamente. Citando a Deshpande et al. (2019) quien sostiene que la evaluación de riesgo “es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para el logro de los

objetivos, formando una base para determinar cómo deben gestionarse los riesgos” (p. 20).

El control interno es identificar riesgos para el logro de un objetivo de la organización y hacer lo necesario para gestionar esos riesgos. Por lo tanto, establecer metas y objetivos es una condición previa para los controles internos. En cuanto a lo señalado se debe entender que el control interno debe crearse un marco o ambiente en que las condiciones económicas, industriales, regulatorias y operativas seguirán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y abordar los riesgos especiales (ACCA, 2022).

Para la evaluación de riesgos es necesaria la identificación y análisis de los riesgos asociados con el logro de las operaciones, los informes financieros y las metas y objetivos de cumplimiento. Esto, a su vez, constituye una base para determinar cómo se deben gestionar esos riesgos. Como plantea COSO (2012) argumenta que la evaluación de riesgos “implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos para lograr los objetivos de la entidad, constituyendo una base para instituir cómo se deben delegar los conflictos” (p. 20).

b) Principios

- **Tolerancia de Riesgo**

Este principio es donde el nivel aceptable de variación en el desempeño en relación con el logro de los objetivos. Para (Vargas & Rosa, 2022) “Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la gerencia una mayor confianza en que la entidad alcanzará sus objetivos” (p. 20). La tolerancia al riesgo puede expresarse en cada categoría de objetivos.

- **Objetivos de operaciones**

En cuanto a los objetivos de operaciones reflejan opciones de gestión dentro de los entornos comerciales, industriales y económicos particulares en los que funciona la entidad, considera las tolerancias al riesgo: la administración considera los niveles aceptables.

En cuanto a la variación en relación con el logro de los objetivos de las operaciones, en la organización refleja el nivel deseado de operaciones y



desempeño financiero para la entidad dentro de los objetivos de operaciones.

- **Cumple con los estándares y marco**

Por último, principio se puede indicar en el que establecen los marcos de la gestión establece objetivos consistentes con leyes y regulaciones, o estándares y marcos de organizaciones externas reconocidas. Se considera el nivel de precisión requerido, la gestión refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado a las necesidades del usuario y basado en criterios establecidos por terceros en la presentación de informes (COSO, 2012) .

c) Características

- **Comparabilidad**

Se aduce la comparabilidad para Gabriela & González (2016) como la “Información que se puede comparar con una investigación similar sobre otras entidades y con información similar sobre la misma entidad para otro período u otra fecha” (p. 20). En donde se debe estar bien informados en donde alcanzan un consenso, aunque no necesariamente un acuerdo completo, de que una representación particular es una representación fiel.

- **Confiabilidad**

La confiabilidad es otra característica frecuentemente utilizada asociada con los objetivos de la información financiera externa, implica preparar estados financieros externos que estén libres de errores y sesgos materiales. La confiabilidad también es necesaria para que la información represente fielmente las transacciones u otros eventos que pretende representar. Los informes externos también reflejan el nivel requerido de precisión y exactitud adecuados para las necesidades internas y las actividades (Porporato & García, 2011).

- **Relevancia**

La relevancia como característica de la “materialidad de los estados financieros”. La materialidad establece el umbral para determinar si un

monto financiero es relevante, la información es material si su omisión o declaración errónea puede influir en la decisión que los usuarios toman sobre la base de la información financiera. La materialidad depende del tamaño del elemento o del error juzgado en las circunstancias particulares de su omisión o declaración errónea, con la información financiera externa (Bohórquez, 2011).

3.2.16 Actividades de control

a) Definición

En relación a las actividades de control, tenemos que tener en cuenta a Hanbook (2001) quien refiere “se realizan en todos los niveles de la entidad y en varias etapas dentro de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico” (p. 20). Mas aun las actividades de control se llevan a cabo en toda la organización, en todos los niveles y en todas las unciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como las aprobaciones, las autorizaciones, las verificaciones, las conciliaciones, las revisiones del rendimiento operativo.

Aquí vale la pena decir, que todas las actividades de control interno pueden ser preventivas, por ejemplo, requiriendo la aprobación del supervisor, o detectivescas, en parte logrando una conciliación de informes. Que a groso mondo deben evitarse los controles excesivos que perjudiquen las labores de los trabajadores, ya que pueden ser tan perjudiciales como el riesgo excesivo.(Sarmiento, 2012).

Para las organizaciones establecer políticas y procedimientos para que los riesgos identificados no impidan que una organización alcance sus objetivos. Las actividades claramente identificadas minimizan el riesgo y mejoran la eficacia, de acuerdo con el COSO (2012) define a las actividades de control “son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar a garantizar que se lleven a cabo las directivas de la dirección para mitigar los riesgos para el logro de los objetivos” (p. 27).



b) Principios

- **Integración con la evaluación de riesgos**

Acerca de la integración para Patricia & Vannia (2022) “Respaldan todos los componentes del control interno, pero están particularmente alineadas con el componente de Evaluación de Riesgos” (p. 50). Además de evaluar los riesgos, la gestión identifica y pone en práctica las acciones necesarias para llevar a cabo respuestas específicas a los riesgos.

- **Actividades de control de procesos**

En cuantos los procesos de negocio se establecen en toda la entidad para permitir que las organizaciones alcancen sus objetivos. Estos procesos comerciales pueden ser comunes a todas las empresas (como compras, cuentas por pagar o procesamiento de ventas) o exclusivos de una industria en particular (como procesamiento de reclamos, servicios fiduciarios).

Cada uno de estos procesos transforma los insumos en productos a través de una serie de transacciones o actividades. Las actividades de control respaldan directamente las acciones para mitigar los riesgos del procesamiento de transacciones en los procesos (COSO, 2012).

- **Factores específicos de la entidad**

Este principio es debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implementación, habrá diferencias en los objetivos, riesgos, respuestas al riesgo y actividades de control relacionadas. Incluso si dos entidades tienen objetivos y estructuras idénticos, sus actividades de control podrían ser diferentes. Cada entidad es administrada por diferentes personas con diferentes habilidades que utilizan su criterio individual para efectuar el control interno (Navarro et al., 2017).

c) Características

- **Proceso de gestión de seguridad**

Con respecto a esta característica la gestión de la seguridad incluye subprocesos y actividades de control sobre quién y qué tiene acceso a la tecnología de una entidad, incluido quién tiene la capacidad de ejecutar transacciones. Los controles de seguridad sobre el acceso protegen a una entidad del acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema y apoyan la segregación de funciones. Al evitar el uso no autorizado y los cambios en el sistema, la integridad de los datos y del programa se protege contra intenciones maliciosas (Navarro et al., 2017).

- **Política y procedimientos**

En relación a la política y procedimientos, estas reflejan la declaración de la administración sobre lo que se debe hacer para efectuar el control. Dichas declaraciones pueden estar documentadas, declararse explícitamente en las comunicaciones o implícitas en las acciones y decisiones de la gerencia (Păunescu, 2020)..

- **Acción correctiva**

Acerca de la característica de la acción correctiva, de acuerdo con ACCA (2022) “Al realizar una actividad de control, se deben investigar los asuntos identificados para seguimiento y, si corresponde, tomar medidas correctivas” (p. 5). Considera un caso en el que una conciliación de cuentas de efectivo detecta una discrepancia en una de las cuentas, se hace un seguimiento con la persona a cargo de registrar el efectivo y determina el recibo de efectivo.

3.2.17 Información y comunicación

a) Definición

Acerca de la Información y comunicación en el control interno de la organización, se debe mencionar a Ashutosh (2023) quien argumenta “debe identificarse, captarse y comunicarse en una forma y en un plazo que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades” (p. 70). Como



si fuera poco los sistemas de información producen informes que contienen información operativa, financiera y de cumplimiento normativo que permiten gestionar y controlar la empresa. No sólo tratan con datos generados internamente.

Sino también con información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para permitir la toma de decisiones de la organización deben estar informadas y la presentación de informes externos, la comunicación eficaz debe darse en un sentido más amplio, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia abajo en la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta dirección de que las responsabilidades de control deben tomarse en serio.

Cabe indicar se deben tener un medio para comunicar información significativa a los directivos. COSO (2012) quien define a la información y comunicación como “necesaria para que la entidad lleve a cabo responsabilidades de control interno en apoyo del logro de sus objetivos, La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar actividades de control interno” (p. 20).

b) Principios

- **Requisitos de información**

En este principio la información es necesaria para que la organización lleve a cabo sus responsabilidades de control interno para apoyar el logro de los objetivos. Según Ricardo et al. (2012) considera que la información sobre los “objetivos de la entidad se recopila de las actividades de la junta directiva y de la alta dirección y se resume de manera que la dirección y otros puedan comprender los objetivos y su papel en su consecución” (p. 60).

- **Información de fuentes relevantes**

Respecto a la información de fuentes relevantes es necesario precisar que a medida que se produce un cambio en la entidad, los requisitos de

información también cambian, por ejemplo, las entidades que operan en un entorno económico y empresarial altamente dinámico.

Experimentan cambios continuos, como competidores altamente innovadores y de rápido movimiento, expectativas cambiantes de los clientes, requisitos regulatorios en evolución, globalización e innovación tecnológica (Păunescu, 2020).

- **Calidad de información**

En cuanto a este último principio, en base a COSO (2012) afirma para “Mantener la calidad de la información es necesario para un sistema de control interno eficaz, particularmente con el volumen de datos actual y la dependencia de sistemas de información sofisticados y automatizados” (p. 40). Por ende, la capacidad de generar información de calidad comienza con la calidad de los datos obtenidos, los datos inexactos o incompletos y la información derivada de dichos datos podrían dar lugar a juicios, estimaciones u otras decisiones de gestión.

c) Características

- **Comunicación de los canales normales**

Respecto a esta principal característica la complejidad de las relaciones comerciales entre la entidad y partes externas puede surgir a través de proveedores de servicios y otros acuerdos de subcontratación, empresas conjuntas y alianzas, y otras transacciones que crean dependencias mutuas entre las partes. Tal complejidad puede crear preocupaciones sobre cómo se llevan a cabo los negocios por o entre las partes. En este caso, la organización pone a disposición de los clientes, proveedores y proveedores de servicios (ACCA, 2022).

- **Se comunica externamente**

En relación a esta característica, de acuerdo con señala Allende (2018) la “Organización desarrolla e implementa controles que facilitan la comunicación externa. Estos pueden incluir políticas y procedimientos para obtener o recibir información de partes externas y compartir esa información internamente” (p. 60). Esto concibiendo a la gerencia y otro

personal identificar tendencias, eventos o circunstancias que pueden afectar los objetivos.

- **La comunicación**

Para que la información fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de la organización, debe haber canales de comunicación abiertos y una voluntad clara de informar y escuchar. La gerencia y otro personal deben creer que sus supervisores realmente quieren saber acerca de los problemas y los resolverán, según sea necesario. En la mayoría de los casos, las líneas jerárquicas normales establecidas en una entidad (Allende, 2018).

3.2.18 Actividades de supervisión

a) Definición

Los sistemas de control interno deben ser monitoreados constantemente durante el corto, mediano y largo plazo, es decir, un proceso que evalúa la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Se logra mediante actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas, para el autor Giriūnas (2012) las actividades de supervisión se dan “durante el curso de las operaciones e incluye actividades regulares de gestión y supervisión, y otras acciones que el personal toma en el desempeño de sus funciones” (p. 78).

Cabe indicar que durante todo el alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán principalmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo continuo. Las deficiencias de control interno deben ser reportadas a la dirección general y los asuntos graves a la junta directiva. Una vez establecidos los controles internos, es necesario monitorear periódicamente su eficacia para garantizar que los controles sigan siendo adecuados y sigan funcionando correctamente (Vargas & Rosa, 2022).

Es importante que las actividades de control, como plantea COSO (2012) quien define como las “evaluaciones continuas, evaluaciones separadas o alguna combinación de ambas para determinar si cada uno de los cinco

componentes del control interno, incluidos los controles para aplicar los principios dentro de cada componente, están presentes y funcionando” (p. 90). Además, se evalúan los hallazgos y se comunican las deficiencias de manera oportuna, y los asuntos graves se informan a la alta dirección y a la junta directiva.

b) Principios

- **Evaluaciones continuas y separadas**

Respecto a este principio, de acuerdo con Ricardo et al. (2012) señala “El seguimiento se puede realizar de dos maneras: mediante evaluaciones continuas o evaluaciones separadas, o alguna combinación de ambas” (p. 80). Las evaluaciones continuas son generalmente operaciones rutinarias definidas, integradas en los procesos de negocio y realizadas en tiempo real, reaccionando a las condiciones cambiantes.

- **Evaluación en curso**

En cuanto a la evaluación en curso se tiene que ver los manuales y automatizadas monitorean la presencia y funcionamiento de los componentes de control interno en el curso.

Las evaluaciones continuas generalmente las realizan gerentes operativos o funcionales de línea, que son competentes y tienen conocimiento suficiente para comprender lo que se está evaluando, considerando cuidadosamente las implicaciones de la información que reciben (Salvador et al., 2011).

- **Evaluaciones separadas**

Las evaluaciones separadas se dan generalmente no están arraigadas dentro de la empresa, pero pueden ser útiles para examinar de nuevo si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funcionando. Dichas evaluaciones incluyen observaciones, indagaciones, revisiones y otros exámenes, según corresponda, para determinar si se diseñan, implementan y llevan a cabo controles para aplicar los principios en toda la entidad y sus subunidades (Carrasco & Carbajal, 2023).



c) Características

- **Enfoques de evaluación**

Este tipo de características se da por variedad de enfoques disponibles para realizar evaluaciones separadas. El alcance, la naturaleza, la frecuencia y la formalidad de los enfoques varían con la importancia relativa de las respuestas al riesgo y los componentes y principios relacionados del control interno que se están evaluando (González, 2016).

- **Presentación de informes**

La presentación de informes sobre deficiencias de control interno depende de los criterios establecidos por los reguladores, los organismos normativos y la gerencia y la junta directiva, según corresponda. Los resultados de las evaluaciones en curso y separadas se evalúan según esos criterios para determinar a quién informar y qué se informa (Yerrén, 2022).

- **Actividades de seguimiento**

En cuanto a esta última característica, es importante por las actividades de seguimiento, la organización puede identificar asuntos dignos de atención. Aquellas que representan una deficiencia potencial o real en algún aspecto del sistema de control interno que tiene el potencial de afectar adversamente la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos se denominan deficiencias. Además, la organización puede identificar oportunidades para mejorar la eficiencia del control interno, o áreas donde los cambios al sistema actual de control interno pueden proporcionar una mayor probabilidad de lograr los objetivos (Yerrén, 2022).

3.2.19 Origen de la Gestión de adquisiciones

Respecto al origen de la gestión de adquisiciones no tenemos que remontar a misma historia del hombre que es tan antigua como la compra misma, esto se dio inicio cuando el propio hombre realizaba el cambio o compensación de algunas de sus pertenencias por aquellas que les faltaba o tenían la necesidad de



obtenerlo. La misma compra que en la actualidad se llama la gestión de adquisiciones fue muy importante ya que siempre ha si relevante en el progreso o fortuna personal que estas formaban parte de un grupo de las mismas penurias, que tenían la finalidad de buscar sus propios deseos personales.

Pero dicha historia se originó hace aproximadamente de diez mil años atrás, otros estudiosos señalar que se desarrolló hace seis mil años, pero todos los estudiosos coinciden en algo que fue la primera vez en todo se formó el comercio en que cada una civilizaciones antiguas emplearon para el intercambio de sus objetos, para Pimenta (2002) señala el origen de “La compras se originó en la antigua Mesopotamia, y le manipulaban los Egipcios y los Babilonios entre los más principales civilizaciones” (p. 80). En ese sentido cuando las sociedades empezaron a progresar, y desarrollar nuevos productos en mayor cantidad tenía la necesidad de remarcar ese excedente para despreciarlo.

Para la cual apareció el trueque como un intercambio de aquellos productos que se tenían el valor muy alto como, por ejemplo; sus animales por alimentos, objetos de oro por comida, armas o herramientas de casa por comida y entre otros. De tal manera el trueque era usado como el cambio; que la misma civilización más relevante de la historia como el romano lo utilizaban, más sus funcionarios en la que ellos guardaban sus alimentos durante mucho tiempo, ya que le daban un uso como el poder.

Con el tiempo el trueque dejo existir debido al desuso que le dieron las civilizaciones, ya que a cambio del trueque surgió la moneda alrededor del siglo VII a.C. que surgieron en Lidia, que ayudo a mejorar la actividad de cambio comercial de las compras, ya que el hombre utilizaba el dinero en cambio de adquirir productos que les era necesarios para vivir, con el paso del tiempo las compras empezó hacer más un estilo de vida, en toda parte del mundo, ya que misma sociedad experimentan desde la revolución industrial que poco a poco, se desarrollaron nuevas alternativas (Juarez Dávalo, 2020).

3.2.20 Historia de Gestión de adquisiciones

En cuanto a la historia de gestión de adquisiciones, no tenemos que centrar en el siglo XX, las compras se tornan cada vez más estratégicas y sofisticadas, impulsadas por la escasez (la Gran Depresión) y la Segunda Guerra Mundial.



Durante el auge de la guerra, las compras se reconocieron como una parte importante y vital de las operaciones de las empresas. Tal vez sea igualmente importante el hecho de que la función se profesionalizó durante este período, en la que marco la historia de gestión de adquisiciones.

Como señala Purchasing and Supply Chain Management de Robert M. Monczka y Larry Giunipero, en 1933 solo nueve universidades tenían programas de compras. En 1945, ya contaban con ellos en 1949. Estos profesionales ayudaron a gestionar la expansión económica de los años 1950 y 1960 de la posguerra. El siguiente gran cambio en las adquisiciones (uno en el que todavía nos encontramos parcialmente) se produjo durante los años 80 y 90, cuando las computadoras y las redes informáticas dieron a las organizaciones una serie de nuevas herramientas para comunicarse y presentar ofertas (Watson & Walker, 2014).

La sofisticación de este período se evidencia en el hecho de que las organizaciones comenzaron a juzgar a los proveedores en términos de calidad y confiabilidad, no solo por el precio más bajo. A fines de la década de 1990, el “abastecimiento estratégico” y la gestión de proveedores y cadenas de suministro estaban de moda y siguen siéndolo hoy.

Con respecto a las plataformas de compras modernas ahora ofrecen un análisis profundo de los proveedores actuales y potenciales, lo que ayuda a las empresas a tomar decisiones más informadas sobre los proveedores y otras decisiones críticas para el negocio. Los modelos actuales de gestión adquisiciones Modelos actuales de evolución de la red de suministro de progresión por etapas a través de es necesario repensar la mejora de las prácticas operativas funcionales, ya que reflejan madurez, industrias y no abordan adecuadamente los modelos de suministro potencialmente disruptivos que proporcionan.(Jainendrakumar, 2015).

Al respecto, las adquisiciones se refieren a una serie de transacciones de diversa naturaleza. Dichas transacciones pueden abarcar desde procesos de fusión entre organizaciones para la conformación de una nueva entidad, hasta la adquisición de una empresa por parte de sus propios directivos o accionistas, manteniéndose



la operación incluso cuando existen accionistas minoritarios que no aceptan la oferta de adquisición.

3.2.21 Teoría Gestión de adquisiciones

En cuanto a la teoría de Gestión de adquisiciones debemos nombrar a uno de los más importantes quien es Whetten (1989) tenía que decir sobre la constitución de una teoría, Sutton y Staw (1995) razonaron que, si el acuerdo sobre una definición estándar de teoría resulta ilusorio, al menos podemos tener claro qué teoría no lo es. Entre sus críticas, señalaron la tendencia demasiado frecuente de simplemente hacer referencia a una teoría existente sin ningún intento de establecer su lógica causal, describir regularidades empíricas sin una explicación adecuada de por qué ocurren, enumerar conceptos sin justificar sus conexiones causales y crear diagramas sin explicar los mecanismos que se cree que están en juego.

Si bien coincidía con el argumento básico de Sutton y Staw (1995) instó a tener cautela sobre lo que descartamos como teoría de gestión de adquisiciones. Para él, la teoría no es sólo un producto terminado. Es igualmente un proceso, un trabajo en progreso. Razonó que incluso si las referencias, los datos, las variables, los diagramas y las hipótesis no son teóricos en sí mismos, son parte integral del proceso de construcción de la teoría. Al informar patrones de datos, enumerar variables o construir diagramas todas actividades que forman parte de la “lucha intermedia” del desarrollo de la teoría Weick (1995) conjeturó que los investigadores a menudo están avanzando hacia alguna forma de contribución teórica.

Independientemente de su definición precisa, Whetten (1989) propuso que cualquier teoría contiene cuatro elementos esenciales. En primer lugar, una teoría debe tener variables, constructos o conceptos que expliquen los fenómenos sociales de interés. En segundo lugar, debe especificar cómo se relacionan entre sí estas variables, constructos o conceptos. Luego de esto, debe haber una justificación asociada a la selección de factores y sus relaciones causales. Finalmente, todas las teorías deben tener límites contextuales y temporales que establezcan los límites de generalización para su uso.



Las cuestiones planteadas en los párrafos anteriores son igualmente pertinentes para la gestión adquisiciones. Al igual que la gestión en general, una mayor aplicación teórica puede permitir explicaciones más científicas de las compras del sector público (Rendon, 2008). El uso juicioso de la teoría puede ayudar a fomentar vínculos que se refuerzan mutuamente entre el mundo académico y los profesionales, mejorando así la utilidad de los resultados de la investigación (Dimitri, 2013). Al mismo tiempo, la gestión de adquisiciones no puede escapar a muchos de los desafíos asociados con la teoría de la ciencia de la gestión de adquisiciones.

3.2.22 Modelo Gestión de adquisiciones

a) Modelo de Poyect Mananget (PMI)

El modelo de madurez que se utilizó en esta investigación para medir la madurez organizacional en la implementación de la mejor continua, el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMM) es un desarrollo del Modelo de Madurez de Capacidad para la gestión de adquisiciones que se ha utilizado en muchas organizaciones para mejorar el desempeño organizacional, también utiliza las áreas de conocimiento del PMI para obtener mediciones más específicas, por lo que el modelo de madurez tiene cinco niveles de madurez SEI como marco básico ajustado en base a diez áreas de conocimiento de la Guía PMBOK.

Mas aun en el propio modelo de Poyect Mananget, en la gestión de adquisiciones todas las actividades de gestión de adquisiciones, cuando se ejecutan para un proyecto específico, se conocen como gestión de adquisiciones del proyecto. En que las actividades de adquisición son las mismas que en el caso del proceso de adquisición general. Sin embargo, en este caso, las actividades de adquisición se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de un proyecto en particular, que va conjuntamente de generar un ambiente agradable en toda la organización (Ramathan, 2011).

Dentro del modelo de la gestión de adquisiciones describe la estrategia, el proceso, los recursos y la gobernanza para adquirir los bienes y servicios que necesita una empresa. Conecta las compras tácticas a corto plazo con la estrategia organizacional, los proveedores y las partes interesadas a largo



plazo. El plan de gestión de adquisiciones también guía las acciones diarias, manteniendo el foco en los objetivos generales de las adquisiciones; por la cual de acuerdo con (Daniel Watson & Walker, 2014) exponen las 4 fases de modelo;

Como primera fase se tiene a la iniciación; siendo el primer paso en el proceso de un plan de gestión de adquisiciones de un proyecto es iniciar el proceso de adquisición. En esta etapa, se espera que el responsable de la gestión de adquisiciones de un proyecto en particular elabore un caso de negocio, describa el alcance y determine quiénes son las partes interesadas. Cabe señalar el segundo que es la Preparación; este plan de gestión de adquisiciones del proyecto es prepararse para la tarea que se avecina. Esto puede incluir la preparación de gráficos y tablas como el diagrama de GANTT.

b) Modelo de Gestión de adquisiciones (MGA)

En la cual es autor más representate, para Daniel Watson & Walker (2014) el modelo de gestión de adquisiciones “describe los requisitos, las pautas y el proceso general de adquisiciones que seguirá una organización para un proyecto en particular” (p. 12). El nivel de complejidad y detalle de un plan de gestión de adquisiciones varía de una organización a otra, pero, en un nivel básico, su plan de gestión de adquisiciones debería; Para cuales se centra en cuatro componentes; planificar la gestión de adquisiciones, realizar adquisiciones, control de adquisiciones y cerrar las adquisiciones.

- **Gestión de adquisiciones**

Cabe indicar que realizar adquisiciones; se centran en la identificación por primera vez durante la fase de planificación del proyecto. Para cada contratista externo, debe existir una declaración de trabajo (SOW) que sirva como documento que describa el trabajo que se va a contratar. Sin embargo, antes del contrato hay una solicitud de propuesta en la que varios contratistas pueden ofertar por el trabajo y el gerente del proyecto.

- **Realizar adquisiciones**

De parte Ramathan (2011) indica que realizar adquisiciones “es cuando se estudian las ofertas que llegan y se determina cuál se acepta. Sin embargo, antes de tomar una decisión, debe haber un criterio establecido para decidir qué oferta es la mejor para el proyecto y se adapta a su gestión logística” (p. 20).

- **Control de adquisiciones**

Habría que enfatizar que el control de adquisiciones, una vez firmados los contratos, la gestión de esos contratistas debe integrarse a las responsabilidades generales de gestión. Los contratistas pueden tener un impacto negativo en los presupuestos y los cronogramas, lo que puede hacer que un proyecto se salga de control o tenga consecuencias peores.

- **Cerrar las adquisiciones**

Así como existe un proceso para iniciar la contratación, es necesario que exista otro para finalizarla. Lo que constituye un trabajo finalizado debe estar detallado en el acuerdo inicial con el contratista para que no haya confusión de ninguna de las partes en cuanto a cuándo se termina el trabajo.

3.2.23 Tipos de adquisiciones

Como se mencionó anteriormente, una adquisición generalmente se refiere a la compra de una entidad más pequeña por parte de una más grande. Sin embargo, hay casos en los que una empresa más pequeña adquiere el control administrativo de una empresa más grande o de una empresa que ha estado en el negocio durante más tiempo que la empresa adquirente, y donde la entidad posterior a la adquisición conserva el nombre de la empresa objetivo. Este tipo de transacciones se denomina adquisición inversa, de acuerdo (Rompotis, 2015) con existe tres tipos de adquisiciones que señalara a continuación;

- **Adquisición tradicional**

En este tipo de adquisición formal implica la compra de una empresa mediante la compra de sus acciones o activos. Es una excelente manera de

expandir su negocio. Sin embargo, implica ciertas desventajas, Si una empresa adquirente compra una empresa mediante la compra de acciones, la empresa compradora también adquiere la responsabilidad de la empresa objetivo. Esto puede aumentar la ventaja del adquirente cargas, ya que también puede haber invertido en un préstamo importante para financiar la adquisición.

- **Adquisición de alta dirección**

Respecto a la adquisición de la alta dirección se refiere a las grandes empresas de gran magnitud económica en términos de producción, ventas y rentabilidad adquieren la gestión de otras entidades más pequeñas para explotar sus conocimientos y experiencia particulares en el campo en el que opera la empresa más pequeña. En otras palabras, la gran empresa busca aprovechar el “capital de equipo” de la empresa más pequeña, que puede ser más especializada, comunicativa, flexible y eficaz en comparación con la gran empresa en varias áreas.

- **Adquisición hostil**

Como ultimo tipo de adquisición, hace referencia a que la empresa objetivo puede reaccionar mediante una ampliación de capital con prioridad para los antiguos accionistas (píldora venenosa), contraofertas para las adquisiciones del postor (defensa Packman), la recompra de sus propias acciones por parte de la propia empresa, la creación de un clima negativo para la empresa mediante una reestructuración de activos y pasivos o mediante una fusión con una tercera entidad que el consejo de administración (BOD) de la empresa objetivo considere favorable.

3.2.24 Cadena de Suministro

La administración de la cadena de suministro es de vital importancia para que las organizaciones actuales puedan permanecer y ser competitivas en los mercados actuales, el proceso parte por la identificación de los participantes de la cadena y sus vínculos internos y con la compañía objetivo, las cadenas de suministro no siempre son ejecutadas de la misma manera es por ello que hay que reconocer de una manera efectiva y acertada sus participantes y sus relaciones (Salas Navarro et al., 2017).



Para Alipio et al. (2022) el autor la cadena de suministro “Es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible” (p. 60). Cabe señalar que la gerencia de la cadena de suministro es aquel todo movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías, en la que realice la organización.

Este aspecto de la cadena suministro ya señalado anteriormente debe ser el responsable de organizar y gestionar todas las actividades que interfieren en los bienes o servicios que una compañía entrega a sus clientes. Aquí, se vuelve vital explorar habilidades de comunicación y negociación para un correcto funcionamiento, al abarcar la mayoría de las áreas operativas y centros de producción, implementar esta estrategia otorgará significativos de posicionamiento ante la competencia (Palomino Flores, 2022).

La gestión de la cadena de suministro (SCM) es la supervisión de los materiales, la recopilación de datos y las finanzas a medida que prosperan en la actividad desde el proveedor al fabricante, al almacenista, al comerciante y, finalmente, al cliente. Los tres flujos más primordiales de la cadena de suministro son el flujo de productos, el flujo de información y el flujo de finanzas. Estos ocurren en tres etapas principales: estrategia, planificación y operación. La SCM implica coordinar e integrar estos flujos tanto dentro de las empresas como entre ellas en toda la organización (Obando Vega, 2023).

Cabe indicar que el propósito de la cadena de valor es brindarle a la empresa una ventaja competitiva en la industria. La gestión de la cadena de suministro y la gestión de la cadena de valor son dos perspectivas ligeramente diferentes sobre el mismo proceso básico y trabajan en conjunto para satisfacer dos definiciones ligeramente diferentes de "demanda".

3.2.25 Cadena de suministro en la Administración Pública

En cuanto a la cadena de suministro, en el Perú se viene dando como una organización en la que se tiene que satisfacer todas las necesidades o demanda de las sociedades en su conjunto, a través de la generación de valor. Por ende, se puede como la demanda sociedad debe establecer todas las políticas públicas, y



que de esta manera se pudiera generar la implementación a través de una mejor administración pública, esperando una mejor calidad de vida para la ciudadanía (Quiñones et al., 2021).

La creación de valor para Cabana et al. (2020) define “En lograr desarrollar el inmenso valor para toda la posible población perteneciente a una institución, pero está en base a los recursos económicos, personales, materiales y tecnológicos en la institución, esto a partir de la imaginación general” (p.50). Por lo que las instituciones públicas deben realizar sus actividades o acciones en base al mejor uso de los recursos públicos con el fin de mejorar la calidad de vida, de los ciudadanos peruanos, que ese mismo debe establecerse en el marco del plan estratégico de cada gobierno.

De acuerdo con lo que sucede en el Perú, se observan complicaciones o situaciones problemáticas en que el gobierno peruano, debe brindar soluciones o alternativas. En tanto se debe ejecutar y enmantar políticas públicas por los diferentes ministerios (Salud, Economía, Educación y entre otros) a las cuales se tiene influencia, cabe señalar que los programas son importante en estos problemas debido como el PAE, realizan sus acciones en base de ayudar a disminuir las desnutrición en los niños de los diferentes departamento del Perú, y lo que adolece a que estos programas mencionados no puedan ejecutarse de manera oportuna es debido a las autoridades del gobierno regional y local.

Lamentablemente, los PAE en el Perú se han especializado por mostrar deficiencias en su mandato; por modelo, se puede indicar el primer Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), que se apagó por disconformidades legales, sistemáticas y administrativamente. De la misma manera, en el tiempo del primer año de trabajo del Programa Actual: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, se han mostrado una sucesión de acusaciones por inoculación de alumnos debido al dilapidación de provisiones en deficientemente estado, conjuntamente con una sucesión de agresiones verbales al modelo de gestión (Tremolada & Valencia, 2014).

3.2.26 Importancia de la Gestión de Adquisiciones

En la cual, la importancia de las Gestión de adquisiciones, radica en la que sería imposible que la mayoría de las operaciones comerciales funcionaran. La gestión



de las adquisiciones garantiza que todos los artículos y servicios se adquieran correctamente para que los proyectos y procesos puedan avanzar de manera eficiente y exitosa, pero estas en el menor tiempo posible, en la que se tiene por finalidad de que actividades y acciones que se realizan en la organización sean de manera oportuna (Rossi et al., 2002).

Más que una necesidad para la organización, las compras pueden convertirse en una ventaja competitiva cuando se optimizan para ahorrar dinero, tiempo y recursos. Pero reducir los costos evitando demoras y errores y maximizando los recursos es solo una parte de la razón por la que la gestión de las compras desempeña un papel importante en los resultados de una organización.

Para Paricahua (2022) enfatiza que “La gestión de adquisiciones puede ser responsable de negociar contratos lucrativos de producción y proveedores, liderar nuevos procesos innovadores y desempeñar un papel importante en la internacionalización de una operación comercial nacional” (p. 10). La gestión de adquisiciones también puede desempeñar un papel importante en la promoción de la responsabilidad social corporativa en materia de diversidad e inclusión mediante la búsqueda proactiva de proveedores diversos.

Por ende, uno de beneficios de la gestión de adquisiciones y contratos tiene muchos beneficios. Al contar con un sistema centralizado, las organizaciones pueden mejorar la comunicación y la colaboración entre departamentos, reducir los costos asociados con la duplicación de esfuerzos y mejorar la eficiencia en el proceso de adquisiciones. Además, al automatizar el proceso de gestión de contratos, las organizaciones pueden mejorar el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales y las políticas internas, y reducir el riesgo de fraude y corrupción (Piza Carrasco & De Jesús Carbajal, 2023).

Son muchos los desafíos que pueden surgir durante el proceso de adquisición y gestión de contratos. Uno de ellos es garantizar que todas las partes interesadas participen y sean consultadas durante el proceso. Otro desafío es garantizar que los objetivos de la adquisición sean claros y alcanzables. Además, es importante gestionar los riesgos durante todo el proceso, así como garantizar que los contratos estén bien redactados y sean exigibles (Peña et al., 2022).



3.2.27 Definición de Gestión

Al respecto la gestión para el autor Carrión & Flores (2022) “Es el arte de hacer las cosas a través de y con personas en grupos formalmente organizados, el arte de crear un entorno en un grupo tan organizado donde las personas puedan actuar como individuos y aun así cooperar para lograr las metas del grupo, el arte de eliminar obstáculos a dicho desempeño” (p. 29). En este sentido la gestión de puede señalar que es el arte de optimizar la eficiencia para alcanzar metas de manera efectiva.

En cuanto al autor define la gestión Ángel (2010) “La gestión puede definirse como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales (humanos, financieros, físicos e informativos) en la búsqueda de los objetivos organizacionales” (p. 40). Se puede señalar que la gestión no lo es realizar las cosas en base de personas si no también, se realiza a través de un conjunto de procesos que forma parte de la administración, pero utilizando eficaz y eficientemente los recursos de la organización, con el propósito de cumplir los objetivos y metas.

Para Manrique López (2016) sostiene que la gestión “La gestión puede definirse como el proceso de lograr los objetivos organizacionales a través de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, físicos, financieros y de información de la organización de una manera efectiva y eficiente” (p. 29). Para desarrollar una adecuada gestión se debe tener claro y plenamente el significado y el contenido del término, el mejor enfoque es aquel que sea exploratorio, conceptual y cuasi pletórico, para que de esa manera se ejecute en la organización.

Pero de acuerdo Torres Navarro et al. (2015) enfatiza que la gestión “Conjunto de actividades (que incluyen planificación y toma de decisiones, organización, dirección y controlar) dirigido a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información), con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y efectiva” (p. 50). En otras palabras, la gestión como proceso sistemático de planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y control. Como gerentes, las personas llevan a cabo las

funciones gerenciales de planear, establecer, dotar de personal, gobernar y vigilar, tomando en cuenta los objetivos de la organización.

3.2.28 Definición de Adquisiciones

Respecto a la definición de adquisición es amplio y tiene diferentes posturas de parte los especialistas en la gestión de adquisición, por tanto, se definirá a los autores más relevante e importantes, en los siguientes párrafos; para Deckard et al. (1984) “Las adquisiciones pueden potencialmente crear valor a través de varios mecanismos; por ejemplo, aumentar el poder de mercado, las economías de escala y alcance, aumentar la base de conocimientos y la accesibilidad a activos complementarios” (p. 20).

Sin embargo, los estudios empíricos a menudo informan sobre la pérdida de valor en las adquisiciones, especialmente para los adquirentes. En base Gabriela & González (2016) a define como “La adquisición ocurre cuando una empresa postora compra una empresa objetivo. Si una empresa objetivo acepta una transacción de adquisición, se produce una adquisición amistosa” (p. 10). En parte la pérdida de valor en adquisiciones puede estar relacionada con varias razones; específicamente, problemas de agencia, arrogancia en la selección de objetivos y/o pagos excesivos en concursos de licitación.

Para Torres Gamarra (2023) sostiene que “La adquisición empresarial ocurre cuando una empresa (el adquirente) compra la mayoría o la totalidad de las acciones de otra empresa (el objetivo) para asumir el control de sus activos y operaciones” (p. 20). En otras palabras, una organización puede arrebatarse el control a otra empresa (o adquirirla) comprando una participación mayoritaria en contra de los deseos de la junta directiva o la gerencia de la organización objetiva, pero siempre en cuando velando por los intereses de los participantes o empleados.

En cuanto a señala Carolina & Asorey (2010) que la adquisición “Están sujetas a presiones de tiempo, a menudo agravadas por situaciones de licitación competitiva, que obligan a los adquirentes a tomar decisiones sobre la base de información limitada” (p. 20). Se puede indicar las adquisiciones pueden exponer a una empresa a riesgos injustificados: puede terminar con un negocio que no debería poseer, puede pagar de más o puede no ser capaz de gestionar e

integrar la empresa objetivo. Si se financia con demasiada deuda, una mala adquisición puede incluso llevar a una empresa al borde del desastre, por ende, es importante que los CEOs de la organización tiene que tomar las mejores decisiones.

3.2.29 Teoría de Gestión

Sin duda, la teoría ha adquirido mayor prominencia a medida que la ciencia de la gestión ha madurado, en gran medida como consecuencia de las decisiones tomadas hace más de cincuenta años para fortalecer sus fundamentos científicos (Bailey y Ford, 1996). Las revisiones de las principales revistas de gestión han demostrado que el número de artículos que hacen una contribución teórica, ya sea a través de pruebas o construcción de teorías, aumentó de manera constante entre 1963 y 2007 (Colquitt y Phelan, 2007). Las teorías específicas de la gestión han proliferado durante este mismo período y ahora se utilizan junto con las teorías psicológicas y económicas más establecidas para estudiar organizaciones y mercados (Flynn & Davis, 2014).

Como si fuera poco estos avances reflejan un consenso casi universal sobre la importancia de la teoría en la investigación sobre gestión. Como investigadores, la teoría nos permite organizar nuestros pensamientos y conocimientos, formalizar nuestras predicciones, generar explicaciones coherentes de los fenómenos del mundo real, desarrollar hipótesis e integrar conocimientos. Es decir, la teoría nos proporciona estructuras lógicas para explicar y predecir fenómenos individuales y sociales. Así es como damos sentido, desagregamos y racionalizamos los fenómenos complejos. En última instancia, la teoría nos lleva a una comprensión más amplia de nuestros fenómenos (Ramathan, 2011).

Además de fortalecer los fundamentos científicos de la gestión, la teoría puede contribuir a la práctica y la gestión organizacional. En el sentido ideal, las teorías deberían tener un grado aceptable de validez, es decir, permitir la comprensión y la predicción, y un grado correspondiente de utilidad para los profesionales. Como señaló Van de Ven (1989, p. 486) en donde señalar que la buena teoría no sólo “hace avanzar el conocimiento en una disciplina científica, sino que también guía la investigación hacia cuestiones cruciales e ilumina la profesión de gestión.



Una segunda cuestión importante que rodea a la teoría de la gestión es su definición. Existe una situación anómala cuando el consenso sobre la importancia de la teoría no va acompañado de un acuerdo sobre lo que entendemos que es la teoría o cómo debería usarse. Según Di Maggio (1995), la teoría se entiende como un conjunto de leyes que explican y predicen fenómenos sociales, como una explicación detallada y plausible de un proceso social, o como una forma de ilustración.

3.2.30 Definición de Gestión de adquisiciones

Cuando se habla de la gestión de adquisiciones, como lo hace notar Carol & Solange Vannia (2022) quien indica “nos referimos a una serie de diferentes transacciones. Estas transacciones pueden ir desde la fusión de una empresa con otra empresa para crear una nueva empresa a los gerentes de una empresa que adquieren la empresa de sus accionistas y creación de una empresa privada” (p. 60). Comenzamos esta sección analizando las diferentes formas adoptadas por adquisiciones, continúe la sección brindando una descripción general del proceso de adquisición.

Al respecto conviene decir, empleando las palabras Bertel Chadid et al. (2017) sostiene que “las actividades de gestión de adquisiciones, cuando se ejecutan para un proyecto específico, se conocen como gestión de adquisiciones del proyecto” (p. 19). Las actividades de adquisición son las mismas que en el caso del proceso de adquisición general. Sin embargo, en este caso, las actividades de adquisición se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de un proyecto en particular para toda la organización.

Puede agregarse que gestión de adquisiciones, es el proceso de supervisar el ciclo de adquisiciones para garantizar que una organización pueda asegurar eficazmente los bienes y servicios necesarios para fabricar productos o proporcionar servicios propios. Cada vez que una organización no puede realizar una tarea de forma independiente y requiere de bienes o servicios de un tercero, es necesario adquirirlos la adquisición garantiza el proceso de abastecimiento y compra, influye sin problemas, ayudando a que el negocio funcione con un mínimo de desperdicio o retraso (Martin Garate, 2023) .



Hay que enmarcar que la gestión de adquisiciones; en base Ley de Contrataciones del Estado N°30225 (2019) citando a Zavala et al. (2022) se encamina “primero parte desde la identificación de la necesidad, se despliega la tarea de seleccionar la contratación, registro y gestión de contrato, siendo las etapas de la gestión de compras públicas cuyo fin fundamental es la provisión de servicios, bienes y obras para atención de exigencias y insuficiencias de la ciudadanía. y del interés público para la sociedad” (p. 20).

3.2.31 Sistema nacional de abastecimiento

El Sistema Nacional de Abastecimiento constituye uno de los sistemas administrativos del Estado peruano encargado de regular y conducir los procesos relacionados con la gestión de bienes, servicios y obras requeridos por las entidades públicas para el cumplimiento de sus funciones institucionales. Su finalidad principal es asegurar que el abastecimiento público se desarrolle de manera eficiente, oportuna y transparente, optimizando el uso de los recursos del Estado y garantizando el adecuado funcionamiento de la administración pública. En ese sentido, este sistema articula procedimientos orientados a la programación, adquisición, almacenamiento, distribución y disposición de bienes, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública y al logro de resultados institucionales (Decreto Legislativo N.° 1439, 2018).

Asimismo, el Sistema Nacional de Abastecimiento se sustenta en principios de eficiencia, economía, sostenibilidad y responsabilidad en el uso de los recursos públicos, promoviendo una gestión orientada al cumplimiento de objetivos y necesidades institucionales. A través de este sistema, las entidades públicas desarrollan actividades vinculadas a la contratación, gestión de contratos y administración contractual, permitiendo mejorar el control de los procesos de adquisiciones y fortalecer la transparencia en la ejecución del gasto público. De esta manera, el Sistema Nacional de Abastecimiento no solo regula aspectos operativos del abastecimiento estatal, sino que también constituye un mecanismo estratégico para mejorar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía y fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones públicas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020).



La Ley N.º 32069, Ley General de Contrataciones Públicas, constituye el nuevo marco normativo que regula las contrataciones realizadas por las entidades del Estado peruano, con la finalidad de garantizar una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados en el uso de los recursos públicos. Esta norma establece disposiciones aplicables a la contratación de bienes, servicios y obras, promoviendo principios relacionados con la integridad, competencia, sostenibilidad y valor por dinero, con el propósito de fortalecer la calidad del gasto público y mejorar la atención de las necesidades de la ciudadanía. Asimismo, la ley busca modernizar el sistema de contrataciones públicas mediante procedimientos más flexibles y mecanismos orientados a optimizar la gestión contractual dentro de las entidades estatales (Ley N.º 32069, 2024).

De igual manera, la Ley General de Contrataciones Públicas regula aspectos vinculados a la planificación de las contrataciones, procedimientos de selección, ejecución contractual y mecanismos de supervisión, estableciendo responsabilidades para los funcionarios y servidores involucrados en dichos procesos. En ese sentido, la norma incorpora herramientas destinadas a fortalecer la transparencia, reducir riesgos de corrupción y mejorar la eficiencia administrativa en las adquisiciones públicas. Además, su articulación con el Sistema Nacional de Abastecimiento permite integrar las actividades de contratación y gestión contractual dentro de una visión más amplia de abastecimiento estatal, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública y al cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades del Estado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025).

El Reglamento de la Ley General de Contrataciones Públicas, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 009-2025-EF, desarrolla las disposiciones técnicas y procedimentales necesarias para la adecuada aplicación de la Ley N.º 32069 en las entidades del Estado. Su finalidad es establecer lineamientos específicos para la ejecución de los procesos de contratación pública, regulando aspectos relacionados con la planificación de las contrataciones, procedimientos de selección, ejecución contractual, solución de controversias y mecanismos de supervisión. En ese sentido, el reglamento permite uniformizar criterios administrativos y operativos en las adquisiciones públicas, fortaleciendo la



transparencia, eficiencia y legalidad en el uso de los recursos estatales (Decreto Supremo N.º 009-2025-EF, 2025).

Asimismo, esta norma reglamentaria incorpora disposiciones orientadas a optimizar la gestión contractual y mejorar el desempeño de las entidades públicas durante el desarrollo de los procedimientos de contratación. De igual manera, establece precisiones sobre las responsabilidades de los funcionarios y servidores involucrados en las adquisiciones, así como mecanismos destinados a fortalecer la integridad y reducir riesgos en la ejecución contractual. Por tanto, el reglamento constituye un instrumento complementario fundamental para garantizar la correcta aplicación de la Ley General de Contrataciones Públicas, permitiendo que los procesos de contratación se desarrollen bajo criterios de eficiencia, competencia y adecuada gestión del gasto público (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025).

Tabla 3

Diferencias entre el SNA y la normativa de contrataciones del Estado

Aspecto	Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA)	Ley General de Contrataciones Públicas	Reglamento de Contrataciones Públicas
Definición	Sistema administrativo del Estado encargado de regular la gestión del abastecimiento público en las entidades estatales.	Norma legal que regula las contrataciones de bienes, servicios y obras realizadas por las entidades públicas.	Norma reglamentaria que desarrolla los procedimientos técnicos y operativos para la aplicación de la ley.
Finalidad	Garantizar el abastecimiento eficiente y oportuno de bienes y servicios en el sector público.	Asegurar contrataciones públicas transparentes, eficientes y orientadas al valor público.	Precisar y operacionalizar las disposiciones establecidas en la ley de contrataciones públicas.
Naturaleza	Sistema administrativo de gestión pública.	Norma jurídica con rango de ley.	Norma técnica y procedimental complementaria.
Base normativa	Decreto Legislativo N.º 1439.	Ley N.º 32069.	Decreto Supremo N.º 009-2025-EF.
Alcance	Comprende toda la gestión del abastecimiento estatal.	Regula específicamente los procesos de contratación pública.	Regula la aplicación práctica de los procedimientos de contratación.
Enfoque principal	Gestión integral del abastecimiento.	Regulación legal de las contrataciones públicas.	Desarrollo técnico y operativo de los procesos contractuales.
Procesos regulados	Programación, adquisición, almacenamiento, distribución y disposición de bienes.	Actos preparatorios, selección de proveedores y ejecución contractual.	Procedimientos de selección, formalización y ejecución contractual.
Relación con la gestión de adquisiciones	Constituye el marco general donde se desarrollan las adquisiciones públicas.	Regula jurídicamente las contrataciones realizadas por las entidades del Estado.	Establece los lineamientos específicos para ejecutar las contrataciones públicas.
Finalidad en la gestión pública	Mejorar la eficiencia del abastecimiento estatal.	Garantizar transparencia y competencia en las contrataciones públicas.	Uniformizar la aplicación de la ley y optimizar los procedimientos de contratación.



Nota. La tabla presenta las principales diferencias conceptuales, normativas y funcionales entre el Sistema Nacional de Abastecimiento, la Ley General de Contrataciones Públicas y el Reglamento de Contrataciones Públicas, evidenciando que las dimensiones de la variable gestión de adquisiciones guardan mayor relación con el enfoque integral del Sistema Nacional de Abastecimiento. Elaboración propia con base en el Decreto Legislativo N.º 1439, la Ley N.º 32069 y el Decreto Supremo N.º 009-2025-EF.

3.2.32 Contratación

a) Definición

Con respecto a la dimensión de contratación, de acuerdo con Ramathan (2011) enfatiza la contratación se refiere “a la compra de bienes, servicios y obras por parte de los gobiernos y las empresas estatales” (p. 20). Es un pilar fundamental de la prestación de servicios para los gobiernos. Como representa una gran parte del dinero de los contribuyentes, se espera que los gobiernos la lleven a cabo de manera eficiente y con altos estándares de integridad para garantizar la calidad de la prestación de servicios y salvaguardar el interés público.

Al respecto conviene decir, que es una actividad clave para los gobiernos, la contratación pública bien gestionada puede y debe desempeñar un papel importante en el fomento de la eficiencia del sector público, el establecimiento de la confianza de los ciudadanos, (Flores & Lever (2008) define como “la regulación de los principios, normas y procedimientos que aplican los Estados para implementar procesos eficientes en la adquisición de bienes, servicios u obras, y cumplir con sus objetivos de política” (p. 90).

Mas aun, de acuerdo con señala la (Ley de Contrataciones del Estado N°30225, 2019) que dicha ley define la contratación como los “bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos” (p. 2).



b) Principios

- **Procedimientos de reclutamiento**

Son los procesos de contratación son transparentes y coherentes con los principios de justicia, igualdad y no discriminación. Como regla general, todas nuestras vacantes se anuncian abiertamente. Se fomentan las contrataciones y se llevan a cabo de manera orientada a objetivos. se establece en las decisiones de contratación las toma el rector o el órgano administrativo de la universidad o una persona en quien el presidente haya delegado esta autoridad, tiene que establecer en todos los componentes de la organización (Bohórquez, 2011).

- **Proceso de selección**

Respecto al proceso de selección en donde principalmente los empleados son reclutados principalmente de acuerdo con los planes de recursos humanos.

Que están incorporados en los planes operativos, como la planificación de recursos humanos es coherente con la estrategia de la organización, refleja los valores y objetivos fundamentales, tiene un enfoque a largo plazo y es responsable y sostenible. Si una contratación no está incluida en el plan de recursos humanos, se requiere un permiso especial.

- **Evaluación y selección**

En la evaluación y selección que participan es un proceso de selección que están obligadas a observar los principios de protección de datos en el tratamiento de los datos de los candidatos. Las decisiones de contratación se basan en una evaluación global de la competencia y la idoneidad del candidato para el puesto que se ha formado durante el proceso de contratación (Ley de Contrataciones del Estado N°30225, 2019).

c) Características

- **Licitación Pública**

Respecto a la licitación pública, se da en base a la formulación o la enunciación que se da públicamente respecto a la convocatoria realizada, en el proceso de licitación, para que se de manera oportuna y exista igualdad de oportunidad de aquellos que son participantes que presente el servicio o producto y las que sean las más favorable de acuerdo al ganador de la licitación (Sistema Nacional de Abastecimiento, 2019).

- **Selección abreviada**

Esta característica se encuentra enmarcada en la misma ley N°1150 en la que se prevalece, que todos los objetivos a contratar se llevara a cabo, primeramente, en la que la cuantía o destinación del bien, obra o servicio, en la que se permitan la actividad del simplificado, avalando toda la selección de manera imparcial, lo que corresponda de acuerdo al contratista (Sistema Nacional de Abastecimiento, 2019).

- **Contratación directa**

En relación a la contratación se indica que dicha se da manera directa y se prevalece la adecuada selección del contratista. En la cual esta característica se ciñe más en los méritos de una modalidad de selección adecuada en la que se determina al contratista que tiene mayor resiliencia como la capacidad técnica. Con la finalidad de elegir al mejor postor, pero siempre en cuando este en merco de la norma o ley (Sistema Nacional de Abastecimiento, 2019).

3.2.33 Registro

a) Definición

Se hace referencia (Solorzano Zavala et al., 2022) al registro en la contratación, como, el período en que el título y los derechos ligados a las obras, servicios y bienes por la entidad responsables que este inminentes debe estar estrechamente registrado e instituidos, en que sebe asegurar de acuerdo al consentimiento con las normas que preservan y el uso, en la sebe



agregar que la examinación de acogidas y contratos, en la transferencia desde el conjunto de ofertas en que toda la organización, debe tener en cuenta es un proceso fundamental.

El registro de información de compras es una combinación de datos clave del maestro de materiales y del maestro de proveedores para acelerar la creación de órdenes de compra. No cabe duda que el registro de información de compras generalmente contiene los siguientes datos: precio y condiciones de fijación de precios, como recargos, impuestos, flete, precio neto y flete; texto de la orden de compra; datos del proveedor; y datos de entrega planificada con el rango de tolerancia asociado (Valverde Encarnación & Oliva Baca, 2019).

De acuerdo con la Sistema Nacional de Abastecimiento (2019) define al registro “La información general y relevante de los proveedores interesados en participar en las contrataciones que realiza el Estado, así como implementar herramientas que permitan medir el desempeño de los proveedores que contratan con el Estado” (p. 27). Cabe indicar que todos los administradores deben estar preparados ya que están sujetos a los principios de presunción de veracidad, informalismo y privilegio de controles posteriores.

b) Principios

- **Registros de bienes**

En este principio del registro, esta enmarco en crear o formar las acciones correspondientes de la Gestión de Adquisiciones que se permita lograr la determinación de tener todos aquellos bienes, servicios y obras, se viene dando de manera adecuado el búsqueda y control de estas mismas con la finalidad de poder llegar asegurar el alcance de las metas, objetivos estratégicos y operativas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

- **Los bienes muebles e inmuebles**

Respecto al principio de los bienes muebles e inmuebles, se actúan de manera independiente en la manera de la que se obtuvo, realizando el

paso de registro de acuerdo a lo que se disponga la DGA (Ley de Contrataciones del Estado N°30225, 2019).

Todo lo anterior, se determina con la finalidad de lograr derivar un conjunto de información que permita realizar una mejor identificación y definición del conjunto de alternativas para optimizar el uso o aprovechamiento de los mismos.

- **Previo de registro**

Por lo que se refiere al principio del previo de registro, es donde se realizar el adecuado registro de todos aquellos bienes muebles e inmuebles que la cual se actuara de alta de los mismo a consecuencia de llevarse a cabo en el patrimonio esta siempre en cuando este conforme a los lineamientos que lo establezca Dirección General de Abastecimiento, salvo que se tenga el imprevisto de que sean adquiridos o comprados a título oneroso y costoso (Palomino, 2022).

c) Características

- **El Requerimiento**

En cuanto al requerimiento formulada, esta se debe situar por el área competente de esta tarea o función, en la que dicha dependencia debe ser encargada de adquirir, comprar o realizar la contratación de la dicha institución pública, en la que define con exactitud el total de la cantidad y las cualidades de los productos, servicios y obras en la que se va contratar, cumplir adecuadamente las normas técnicas (Ricardo et al., 2012).

- **Inicio de procesos de adquisición**

Esta característica es relevante debido a que inicia o tiene por comienzo todas las actividades o procesos de comprar, pero siempre en cuando en coordinación tanto la institución pública con el proveedor, para que de esta manera se lleve a cabo los requerimientos adecuados, en la cual se debe efectuar todos aquellas indagaciones o investigaciones en base a las distinta posibilidades o alternativas que ofrecen o presente el propio

mercado, está de acuerdo a lo que corresponda a la dificultad del registro (Ricardo et al., 2012).

- **Información**

Por último, la característica de información para la descripción y especificaciones se basa en la información contenida en los productos, servicio u obra, en la que define todos los valores referenciados de comprar o contratación. Todos los valores referenciados no tendrán que ser superiores al valor o precio del mercado, esto puede darse salvo que la institución pública realice siempre cuando bajo su responsabilidad (Păunescu, 2020).

3.2.34 Gestión de contratos

a) Definición

En cuanto a la gestión de contrato, de acuerdo con (Daniel Watson & Walker, 2014) define la como “Es el proceso de gestionar contratos, entregas, plazos, términos y condiciones contractuales, garantizando al mismo tiempo la satisfacción del cliente. Las organizaciones públicas y privadas saben que las compras no terminan cuando se adjudica el contrato” (p. 20). La forma en que gestiona la organización con sus contratos (desde los sistemas que utiliza hasta cómo trabajan juntos los equipos) influirá en última instancia en sus niveles.

Mas aun, para el autor Marin et al. (2023) quien se refiere a la gestión de contrato “Es el proceso de gestión de acuerdos jurídicamente vinculantes desde su inicio hasta su ejecución. Las actividades de gestión de contratos incluyen la creación y negociación, la ejecución, el control del cumplimiento y la renovación o cierre” (p. 70). Esta nos ayudar a poder minimizar el riesgo, protege los intereses de ambas empresas y puede ser un buen recurso en la toma de decisiones y la resolución de disputas que cada organización pueda llevarse a cabo.

Hay que indicar, la gestión de contratos es una tarea importante para un equipo del área responsable de la institución u organización. Una solución para agilizar la redacción, el procesamiento y el almacenamiento de contratos

permite a las empresas cumplir con los requisitos legales y reglamentarios con facilidad. Tener contratos bien documentados que se ejecuten rápidamente reduce costos y agiliza el proceso de contratación al tiempo que promueve relaciones positivas con los proveedores (Flynn & Davis, 2014).

b) Principios

- **Actividad de Gestión de Adquisición**

Acerca del principio de actividad de Gestión de Adquisición, recibe en el proceso de la gestión de contrato como un elemento principal para la realización de ella misma, permitiendo que se realice de manera segura encaminado el seguimiento y monitoreo de todas las deberes o compromisos las que se derivan en un contrato, convenios y entre otros. Que dichos documentos sean suscritos en la misma institución, con que ayuda mucho a procesos de compra desde la culminación de acuerdo a lo acordado (MacCarthy et al., 2016)

- **Riesgos de la Gestión de Contrato**

En relación con este principio de gestión de contrato, en muchas ocasiones la gestión de contratos corre el peligro o el riesgo de que no se realicen de manera oportuna, con la finalidad de que no ocurran dichas circunstancias que llegue afectar la realización, por eso es relevante que se logre garantías mitigar todas las adversidades para el logro de metas y objetivos estratégicos y operativos que situé en las instituciones públicas del estado peruano (Garate, 2023).

- **Gestión de contratos**

En cuanto al principio de Gestión de contratos, se examina el adecuado comportamiento o desempeño del contratista o el que oferta el producto, servicio u obra, a modo de que se origine un conjunto de información que sea muy importante para el Registro Nacional de Proveedores, pero este siempre en cuando, se enmarque con todos los fines que se encuentre en la Dirección General de Abastecimiento (Simón & Asorey, 2010).

c) Características

- **Solicitud de pedido**

Respecto a la solicitud de pedido o requerimiento de compra, se debe enfatizar la importancia de la que esta tiene, en todo el proceso de compras, con la que inicia la solicitud y culmina con el requerimiento de la compra, la relevancia se sitúa en la calidad de información muchas dependen con el vigor y eficiencia de la actividad de compra, un requerimiento indebido puede generar falencias o aquel requerimiento planificado (Fleவர், 2008).

- **Determinación de precios**

En lo que toca a la determinación de precios y términos, este se entiende como la actividad de proceso de selección de las distribuciones, en las que se invita a los diferentes proveedores a poder ser participe en el proceso de compra y la contratación debida. Cabe señalar que las ofertas asignadas deber ser previstas por los ofertantes o proveedores, que debe estar evaluadas y examinadas (Simón & Asorey, 2010)

- **Mantenimiento de registro**

El mantenimiento de registro, tiene durante el cumplimiento de las bases o requisitos ya establecido por la institución pública, para que el proveedor pueda realizar el debido procedimiento para el pago contractual (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

3.3 Marco conceptual

a) Requerimiento de la compra

Para Garate (2023) “Es el documento interno que no remite a los proveedores. Se maneja para requerir credencial dentro de la organización para incidir con el proceso de adquisición de bienes o servicios” (p. 20).

b) Contrato

De acuerdo con Ramos et al. (2023) el “Contrato es fundamentalmente un convenio ya sea de manera escrito o verbal en la que provoca entre el empleador y el trabajador,

para ejecutar una definitiva serie de ocupaciones a cambio de una gratificación o salario” (p. 20).

c) Proveedores

En base a Fredes (2022) “Es toda persona natural o jurídica que traspasa o transfiere bienes, facilita servicios generales, de consultoría en general, de consultoría de obra o ejecuta obras” (p. 90).

d) Pago contractual

Para Castro de Cifuentes (2018) “Es aquella responsabilidad de pago en firme por parte del Banco Emisor, el cual no puede ser transformado ni desautorizado sin contar adelantadamente con la aprobación del beneficiario” (p. 30).

e) Determinación de precios

De acuerdo con Villabona (2017) “La fijación de precios es el paso en la cual se establece la retribución económica que recogerá una empresa por alguno de sus productos o servicios prestados” (p. 80).

f) Orden de compra

Para Alipio et al. (2022) “Una orden de compra es un documento legal que emite un comprador a un vendedor para informar las especificaciones de una transacción determinada” (p. 119).

g) Planes operativos

En base a Paricahua (2022) “Es aquel resultado de cristianizar tu plan estratégico en un mapa detallado que describa exactamente qué acción llevará a cabo tu equipo cada semana o, a veces, incluso cada día” (p. 170)

h) Comparabilidad

Es la característica de la información que permite establecer similitudes y diferencias entre datos, periodos o procesos institucionales, facilitando el análisis y evaluación de resultados dentro de la organización (International Accounting Standards Board [IASB], 2018).

i) Confiabilidad

Se refiere al grado de veracidad, exactitud y consistencia de la información utilizada en la gestión institucional, permitiendo que los datos sean útiles y seguros para la toma de decisiones (COSO, 2013).

j) Relevancia

Es la capacidad que posee la información para influir en la toma de decisiones institucionales, proporcionando datos significativos y útiles para evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos (IASB, 2018).

k) Gestión de seguridad

Comprende el conjunto de medidas y mecanismos orientados a proteger los recursos, activos e información institucional frente a riesgos, pérdidas o accesos no autorizados dentro de la organización (COSO, 2013).

l) Políticas y procedimientos

Son lineamientos y acciones establecidas por la entidad para orientar el desarrollo uniforme de las actividades institucionales, permitiendo fortalecer el control y cumplimiento de las funciones organizacionales (COSO, 2013).

m) Acción correctiva

Es el conjunto de medidas adoptadas por la organización para corregir deficiencias, errores o incumplimientos detectados durante el desarrollo de las actividades institucionales, buscando mejorar continuamente los procesos internos (ISO, 2015).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a medir y analizar la relación existente entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba durante el periodo 2025. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2022), el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de la medición numérica, el análisis estadístico y la comprobación de hipótesis, lo cual permite examinar relaciones entre variables de manera objetiva y sistemática.

En coherencia con este enfoque, se emplean como técnicas de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, los cuales permiten obtener información cuantificable a partir de escalas de medición, facilitando el análisis estadístico y la contrastación de las hipótesis planteadas.

4.1.1 Tipo de investigación

Debido a su naturaleza y atributos, el presente estudio se orienta hacia el tipo básico. Considerando que la investigación básica se lleva a cabo con el objetivo de perfeccionar o desarrollar la teoría, también tiene como objetivo fomentar el entendimiento de los principios fundamentales. Indudablemente, Méndez (2011) sostiene que "existen dos tipos de investigación científica, la básica que tiene el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos y la investigación aplicada que busca el conocimiento para hacer, para actuar, se aplica inmediatamente sobre la realidad" (p. 55).

4.1.2 Nivel de investigación

Según (Hernandez et al., 2014), el nivel de correlación se define como "el conocimiento de la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto específico" (p. 93). A partir de la definición propuesta por Hernández, el objetivo de este estudio es ver la agrupación o correlación entre las variables control interno y gestión de



adquisiciones. De esta manera, se evidencia que el presente estudio se caracteriza por su nivel correlacional.

4.2 Diseño de la investigación

Con base en las afirmaciones de Hernández et al. (2014), quienes sostienen que la metodología de investigación no experimental, definida como "estudios que se llevan a cabo sin la manipulación intencional de variables y en los que se únicamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para su análisis" (p. 85), se adoptará en este estudio. Este diseño se fundamentará en la no manipulación de ninguna variable de estudio y será transversal, dado que la información o datos se registrarán en un solo instante.

4.3 Descripción ética de la investigación

El desarrollo de esta investigación se ha guiado por principios éticos fundamentales, orientados a salvaguardar la integridad de los participantes y la transparencia del proceso científico. Se garantizó que toda participación fuera voluntaria, previamente informada y libre de presiones externas, asegurando además el anonimato de las respuestas y la confidencialidad de los datos recolectados. La comunicación con los informantes se manejó con respeto y claridad, procurando que comprendieran el propósito del estudio, su alcance y el uso que se daría a la información proporcionada.

Durante todas las etapas de la investigación, se evitó cualquier forma de distorsión, manipulación o apropiación indebida de datos. Se actuó con imparcialidad al analizar los resultados, evitando conclusiones tendenciosas o interesadas. Igualmente, se respetaron los derechos de autor en todas las fuentes utilizadas, aplicando rigurosamente las normas de citación bajo el estilo APA, séptima edición. No se emplearon recursos sensibles sin autorización expresa ni se expuso a los participantes a riesgos físicos, emocionales o profesionales. De este modo, la investigación se desarrolló dentro de un marco de responsabilidad académica, integridad personal y compromiso con la ética pública.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

La población, en el ámbito de la investigación científica, se define como el conjunto total de personas, elementos o unidades que comparten una o más características relevantes para el estudio, y sobre las cuales se pretende generalizar los resultados (Hernández, Collado & Lucio, 2022). Para Sampieri, Collado y Lucio (2022), la correcta delimitación de la población permite



establecer con claridad el universo de análisis y garantiza que los resultados obtenidos reflejen adecuadamente el fenómeno investigado. Bernal (2010) añade que una población bien definida es el punto de partida esencial para construir un diseño metodológico riguroso y coherente.

Desde la perspectiva peruana, Valderrama (2015) sostiene que la población es “todo grupo humano accesible o no, que posee rasgos comunes susceptibles de ser medidos o evaluados en relación con un fenómeno social específico” (p. 72). Asimismo, Caballero (2018) indica que, en estudios aplicados a instituciones públicas, es indispensable considerar no solo la cantidad de sujetos, sino también su vinculación directa con las variables en análisis, a fin de obtener información pertinente y representativa.

Bajo ese enfoque, la población de este estudio estuvo conformada por el total de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba durante el año 2025. De acuerdo con el registro oficial proporcionado por el Área de Recursos Humanos de la entidad, la institución cuenta con 227 trabajadores activos, entre personal nombrado, contratado y de confianza.

Tabla 4

Características de la unidad de estudio

Descripción de la población		Cantidad	Porcentaje
Genero	Femenino	88	38.8%
	Masculino	139	61.2%
	Total	227	100.0%
Nivel de instrucción	Educación superior	112	49.3%
	Técnico	20	8.8%
	Bachiller	18	7.9%
	Otros	77	33.9%
	Total	227	100.0%
Oficina/Áreas	Desarrollo Económico Local	34	15.0%
	Logística	21	9.3%
	División de Comercialización Mercado y Camal	21	9.3%
	Supervisión y Liquidaciones	17	7.5%
	División de Estudios y Proyectos	13	5.7%
	OCI	8	3.5%
	Otras áreas	113	49.8%
	Total	227	100.0%

Nota. Datos obtenidos del área de recursos humanos (2025).



4.4.2 Muestra

La muestra es una parte representativa de la población que permite obtener información precisa sobre las variables de estudio, sin necesidad de estudiar a todos sus elementos (Hernández, Collado & Lucio, 2022). Según Bernal (2010), una muestra adecuada garantiza la validez de los resultados siempre que se seleccione con criterios técnicos y proporcionales al tamaño de la población. Para poblaciones finitas, la selección de una muestra implica el uso de fórmulas estadísticas que consideren el tamaño total del universo, el margen de error aceptado y el nivel de confianza deseado.

En este estudio, se utilizó la fórmula para el cálculo de muestra con población finita, aplicando los siguientes parámetros: población total ($N = 227$ trabajadores), nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$), proporción esperada ($p = 0.5$), y margen de error de 5% ($e = 0.05$). Con base en estos datos, se obtuvo una muestra estadística de 144 trabajadores, quienes laboran en distintas áreas de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{227 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (227 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 144.1 \approx 144$$

Esta muestra fue seleccionada mediante muestreo probabilístico simple, lo que permitió que todos los miembros de la población tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, asegurando así la representatividad y objetividad en la recolección de los datos.

4.5 Procedimiento

El procedimiento de la investigación comprendió una secuencia organizada de etapas que permitieron la ejecución del estudio de forma sistemática, desde la formulación del problema hasta el análisis de los resultados. En primer lugar, se desarrolló la revisión teórica y documental, mediante la recopilación de fuentes bibliográficas especializadas en control interno, gestión de adquisiciones y administración pública, así como normativas nacionales relevantes como la Ley N.º 30225 y el marco COSO (2013).



Posteriormente, se diseñó el instrumento de recolección de datos —un cuestionario estructurado con escala tipo Likert—, el cual fue validado mediante juicio de expertos y sometido a prueba piloto. Una vez obtenida la muestra de 144 trabajadores, seleccionada a partir de la población total de 227 servidores municipales, se procedió a la aplicación del cuestionario de manera presencial y virtual, según la disponibilidad de los participantes. Los datos obtenidos fueron registrados en una base digital y procesados utilizando software estadístico, aplicando análisis descriptivos e inferenciales para determinar la relación entre las variables. Finalmente, se interpretaron los resultados con base en los objetivos y se formularon conclusiones y recomendaciones pertinentes al contexto institucional.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnica

La técnica de recolección de datos constituye el conjunto de procedimientos sistemáticos utilizados para obtener información válida y confiable sobre las variables de estudio (Hernández, Collado & Lucio, 2022). Según Bernal (2010), la elección adecuada de la técnica depende del enfoque metodológico adoptado y de la naturaleza de los datos requeridos. Por su parte, Méndez Álvarez (2001) sostiene que, en investigaciones cuantitativas, las técnicas estandarizadas permiten medir percepciones, actitudes y comportamientos de manera objetiva, facilitando el análisis estadístico.

En este estudio se empleó la encuesta como técnica principal de recolección de datos, por su utilidad para captar de forma directa las opiniones y percepciones de los trabajadores respecto al control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. La encuesta permitió recopilar datos estructurados de una muestra amplia de participantes, garantizando homogeneidad en las respuestas y eficiencia en el procesamiento estadístico posterior. La aplicación se realizó de manera presencial y virtual, en función de la accesibilidad y disponibilidad del personal municipal.

4.6.2 Instrumentos de investigación

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado de 48 ítems, diseñado específicamente para medir las variables "control interno" y "gestión de adquisiciones" en el contexto institucional de la



Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. Este cuestionario se construyó tomando como referencia el modelo COSO (2013) para la variable control interno, y los lineamientos de la Ley N.º 30225 y su reglamento para la variable gestión de adquisiciones.

La variable control interno fue operacionalizada a través de 30 ítems, distribuidos en cinco dimensiones: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. En tanto, la variable gestión de adquisiciones se abordó mediante 18 ítems, distribuidos en tres dimensiones: contratación, gestión de contratos y administración contractual. Todos los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cinco puntos, que va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

El cuestionario fue validado a través del juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de cada ítem. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a un grupo reducido de trabajadores para ajustar detalles operativos. La confiabilidad del instrumento fue comprobada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor superior a 0.80, considerado estadísticamente aceptable para fines de investigación cuantitativa.

4.7 Estadístico de investigación

El tratamiento estadístico en una investigación científica tiene como propósito transformar los datos recolectados en información significativa que permita contrastar hipótesis y responder a los objetivos del estudio. De acuerdo con Arias Galicia (2012), la estadística en las ciencias sociales no solo cumple una función descriptiva, sino que también posibilita establecer relaciones entre variables mediante técnicas inferenciales apropiadas al tipo de datos. En esa misma línea, Sierra Bravo (2001) sostiene que la elección del estadístico debe guardar coherencia con el diseño metodológico y la naturaleza de las escalas de medición utilizadas, para garantizar la validez de los hallazgos. Por su parte, López Romero (2015) enfatiza que el uso de estadística no paramétrica resulta especialmente adecuado cuando se trabaja con muestras ordinales o no se puede asumir normalidad en la distribución.

En este estudio se aplicaron herramientas estadísticas tanto descriptivas como inferenciales. En primer lugar, se utilizaron medidas de tendencia central (media, moda) y de dispersión (desviación estándar), complementadas con tablas de frecuencia y



gráficos, para representar el comportamiento general de las respuestas en ambas variables. En el análisis inferencial, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, dado que las respuestas fueron procesadas en escala ordinal tipo Likert y no se asumió distribución normal en los datos. El procesamiento y análisis se realizaron mediante el software SPSS versión 25, lo que garantizó precisión técnica, trazabilidad de resultados y confiabilidad en la interpretación estadística.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

En este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos durante la investigación sobre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba en el año 2025. Los datos recopilados son examinados detalladamente para comprender mejor cómo se relacionan estas dos variables importantes en la administración municipal.

Durante el desarrollo de este análisis, se busca explicar los hallazgos más relevantes encontrados en el trabajo de campo, comparándolos con lo que señala la teoría y otros estudios similares. Esta interpretación permite identificar tanto los aspectos positivos como las deficiencias que presenta actualmente el sistema de control interno en los procesos de compras y contrataciones de la municipalidad.

Finalmente, la discusión presentada en esta sección sirve como base fundamental para establecer las conclusiones del estudio y proponer recomendaciones prácticas que contribuyan a mejorar la gestión de adquisiciones y fortalecer los mecanismos de control interno en la institución municipal estudiada.

a) Unidad de análisis de la indagación



Tabla 5*Características de la unidad de indagación*

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Genero	Femenino	52	36.1%	36.1%	36.1%
	Masculino	92	63.9%	63.9%	100.0%
	Total	144	1.0	1.0	-
Edad	De 24 a 25 años	30	20.8%	20.8%	20.8%
	De 26 a 45 años	60	41.7%	41.7%	62.5%
	De 46 a 45 años	21	14.6%	14.6%	77.1%
	Más de 46 años	18	12.5%	12.5%	89.6%
	Menos de 22 años	15	10.4%	10.4%	100.0%
	Total	144	1.0	1.0	-
Tiempo de servicio	De 11 a 14 años	11	7.6%	7.6%	7.6%
	De 4 a 6 años	67	46.5%	46.5%	54.2%
	De 7 a 10 años	33	22.9%	22.9%	77.1%
	Mas de 15 años	15	10.4%	10.4%	87.5%
	Menos de 2 años	18	12.5%	12.5%	100.0%
	Total	144	1.0	1.0	-
Tiempo en área	De 3 a 4 años	33	22.9%	22.9%	22.9%
	De 5 a más	65	45.1%	45.1%	68.1%
	Menos de 2 años	46	31.9%	31.9%	100.0%
	Total	144	1.0	1.0	-
Condición laboral	Contratado	93	64.6%	64.6%	64.6%
	Nombrado	23	16.0%	16.0%	80.6%
	Otros	28	19.4%	19.4%	100.0%
	Total	144	1.0	1.0	-

Nota. Datos obtenidos de la data (2025).

En relación con la variable género, se observa que la mayoría de los encuestados son de sexo masculino, representando el 63.9% del total de participantes, frente a un 36.1% correspondiente al género femenino. Esta distribución refleja una mayor presencia de varones en la estructura laboral de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, lo cual podría estar vinculado a factores socioculturales o a la propia dinámica de contratación institucional.

Respecto a la edad de los encuestados, se identificó que el grupo más representativo corresponde al rango de 26 a 45 años, abarcando un 41.7% del total. Le siguen los trabajadores entre 24 y 25 años con un 20.8%, y los de 46 a 45 años (que parece ser un error tipográfico y se interpretará como 46 a 55 años) con 14.6%. También destaca una proporción menor de trabajadores mayores de 46 años (12.5%) y un grupo joven, menor de 22 años, que representa el 10.4%. Esta distribución sugiere una plantilla

laboral predominantemente joven-adulta, lo cual puede repercutir en la adaptabilidad a procesos modernos de gestión, pero también implicar una necesidad de formación continua.

En lo que concierne al tiempo de servicio en la institución, se aprecia que el grupo más numeroso es aquel con una antigüedad de entre 4 a 6 años, representando un significativo 46.5%. A este segmento le siguen los trabajadores con entre 7 a 10 años (22.9%), menos de 2 años (12.5%), y más de 15 años (10.4%). En contraste, solo el 7.6% lleva entre 11 y 14 años de servicio. Este panorama revela una administración con una experiencia laboral intermedia, lo cual puede facilitar la consolidación de prácticas administrativas estables, aunque podría también generar desafíos ante cambios normativos o de procedimientos.

Por último, al analizar la condición laboral, se revela que la mayoría de trabajadores se encuentran bajo régimen de contratación temporal (64.6%), seguidos por los servidores nombrados (16.0%) y un 19.4% que se agrupa bajo otras modalidades. Este predominio de personal contratado podría influir en la estabilidad organizacional y en el grado de compromiso institucional, aspectos relevantes al momento de implementar políticas de control interno eficaces y sostenibles.

b) Pruebas de normalidad

Tabla 6

Prueba de Kolmogorov

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
V2		144	
V1	0.533	144	0.000

Nota. Datos extraídos de la data (2025).

Para verificar si las variables analizadas presentan una distribución normal, se aplicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. En el caso de la variable V1, ambos métodos arrojaron un valor de significancia de 0.000, lo cual se encuentra por debajo del umbral de 0.05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis de normalidad, indicando que los datos no siguen una distribución normal.

Dado que no se especifican los resultados exactos de la variable V2, no es posible emitir una conclusión definitiva sobre su distribución. Sin embargo, la corrección de



Lilliefors aplicada en Kolmogorov-Smirnov refuerza la validez del resultado obtenido para V1. Por tanto, se justifica el uso de pruebas estadísticas no paramétricas en el análisis posterior.

c) Fiabilidad de estudio

Tabla 7

Confiabilidad de los instrumentos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.985	48

Nota. Datos extraídos de la data (2025).

La prueba de fiabilidad aplicada al instrumento de recolección de datos arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.985, calculado sobre un total de 48 ítems. Este resultado indica un nivel de consistencia interna excelente, ya que se encuentra muy por encima del umbral mínimo aceptable de 0.70.

En términos metodológicos, este valor sugiere que los ítems del cuestionario presentan una alta correlación entre sí y miden de forma coherente el mismo constructo. Por tanto, se confirma que el instrumento utilizado es altamente fiable para los fines de esta investigación.

d) Matriz de baremación de las variables y dimensiones

Tabla 8

Matriz de baremación de control interno

Categoría	Rango de puntajes	Descripción
Muy Eficiente	126 - 150	Excede las expectativas de cumplimiento
Eficiente	102 - 125	Cumple satisfactoriamente
Moderado	78 - 101	Cumple parcialmente
Poco Eficiente	54 - 77	Necesita mejoras importantes
Ineficiente	30 - 53	Requiere intervención urgente

Nota. Datos extraídos de la data (2025).

Muy Eficiente: Sistema consolidado que excede expectativas. Ambiente sólido, evaluación integral de riesgos, controles óptimos, comunicación transparente y supervisión continua. Constituye referente de buenas prácticas en control interno.

Eficiente: El control interno funciona efectivamente cumpliendo normativas establecidas. Ambiente favorable, buena evaluación de riesgos, controles



implementados correctamente, comunicación efectiva y supervisión regular. Opera según estándares requeridos.

Moderado: El sistema opera básicamente, pero requiere fortalecimiento. Ambiente de control con deficiencias, evaluación parcial de riesgos, actividades de control irregulares, comunicación limitada y supervisión ocasional. Necesita acciones específicas de mejora.

Poco Eficiente: El control interno muestra deficiencias significativas en múltiples componentes. Ambiente organizacional débil, identificación limitada de riesgos, controles mal implementados, información poco confiable y supervisión esporádica. Necesita mejoras sustanciales en procedimientos y normativas.

Ineficiente: El sistema de control interno presenta fallas críticas con ausencia de controles efectivos. No existe ambiente de control apropiado, evaluación de riesgos inexistente, actividades de control ausentes, información inadecuada y supervisión deficiente. Requiere reestructuración integral del sistema.

Tabla 9

Matriz de baremación de gestión de adquisiciones

Categoría	Rango de puntajes	Descripción
Muy Eficiente	75 - 90	Excede las expectativas de cumplimiento
Eficiente	61 - 74	Cumple satisfactoriamente
Moderado	47 - 60	Cumple parcialmente
Poco Eficiente	33 - 46	Necesita mejoras importantes
Ineficiente	18 - 32	Requiere intervención urgente

Nota. Datos extraídos de la data (2025).

Muy Eficiente: Gestión óptima que excede expectativas de cumplimiento normativo. Contratación completamente transparente, gestión contractual excelente y administración contractual eficiente. Constituye referente en adquisiciones públicas municipales.

Eficiente: Los procesos funcionan adecuadamente cumpliendo normativas de contratación pública. Procedimientos transparentes, gestión contractual satisfactoria y administración apropiada. Cumple satisfactoriamente con estándares de adquisiciones públicas.

Moderado: Funcionamiento básico que requiere mejoras sustanciales. Contratación con deficiencias, gestión contractual parcial y administración con limitaciones. Cumplimiento parcial de procedimientos de contratación establecidos.

Poco Eficiente: La gestión presenta deficiencias importantes que comprometen eficiencia y transparencia. Procesos de contratación con fallas múltiples, gestión contractual inadecuada y administración con limitaciones serias. Incumplimiento frecuente de normativas.

Ineficiente: Los procesos de adquisiciones son inadecuados con alto riesgo de irregularidades. Contratación sin transparencia, gestión contractual deficiente y administración contractual muy deficiente. Incumplimiento sistemático de normativas de contratación pública.

e) Resultados de la variable 1 y dimensiones

Tabla 10

Resultado del control interno en la Municipalidad

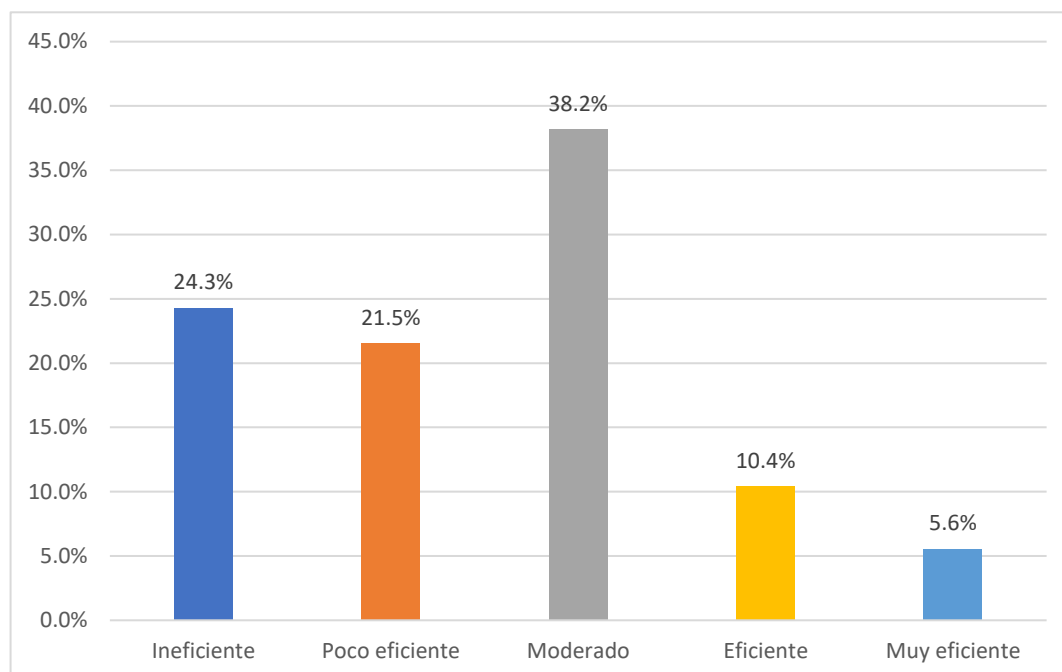
	V1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	35	24.3%	24.3%	24%
	Poco eficiente	31	21.5%	21.5%	46%
	Moderado	55	38.2%	38.2%	84%
	Eficiente	15	10.4%	10.4%	94%
	Muy eficiente	8	5.6%	5.6%	100%
	Total	144	100.0	100.0	-

Nota. Refleja la percepción general del personal sobre el sistema de control interno institucional. Fuente: Data (2025).



Figura 3

Resultado del control interno en la Municipalidad



Nota. Refleja la percepción general del personal sobre el sistema de control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Los resultados revelan que el 38.2% de los participantes (55 trabajadores) percibe que el sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Cotabambas se encuentra en un nivel "Moderado", lo cual indica que "el sistema opera básicamente pero requiere fortalecimiento significativo en sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión, para garantizar el cumplimiento parcial de los procedimientos y normativas establecidas".

De manera preocupante, el 24.3% (35 trabajadores) califica el sistema de control interno como "Ineficiente", evidenciando que "el sistema presenta fallas críticas con ausencia de controles efectivos, inexistencia de ambiente de control apropiado, evaluación de riesgos deficiente, actividades de control ausentes, información inadecuada y supervisión deficiente, requiriendo una reestructuración integral del sistema".

Paralelamente, el 21.5% (31 trabajadores) considera que el control interno es "Poco eficiente", reflejando que "el sistema muestra deficiencias significativas en múltiples componentes, con ambiente organizacional débil, identificación limitada de riesgos,

controles mal implementados, información poco confiable y supervisión esporádica, necesitando mejoras sustanciales en procedimientos y normativas".

En contraste, únicamente el 10.4% (15 trabajadores) identifica el control interno como "Eficiente", destacando que "el sistema funciona efectivamente cumpliendo las normativas establecidas, con ambiente favorable, buena evaluación de riesgos, controles implementados correctamente, comunicación efectiva y supervisión regular", mientras que solo el 5.6% (8 trabajadores) lo califica como "Muy eficiente", señalando "un sistema consolidado que excede expectativas con ambiente sólido, evaluación integral de riesgos, controles óptimos, comunicación transparente y supervisión continua".

Análisis interpretativo

El análisis integral del sistema de control interno revela una situación crítica donde el 45.8% del personal municipal percibe deficiencias importantes o críticas en el sistema, mientras que únicamente el 16.0% tiene una percepción positiva. Esta realidad evidencia que el control interno de la municipalidad requiere una transformación estructural que aborde de manera integral los cinco componentes del sistema, priorizando el fortalecimiento del ambiente de control, la implementación de metodologías de evaluación de riesgos y el rediseño de actividades de supervisión.

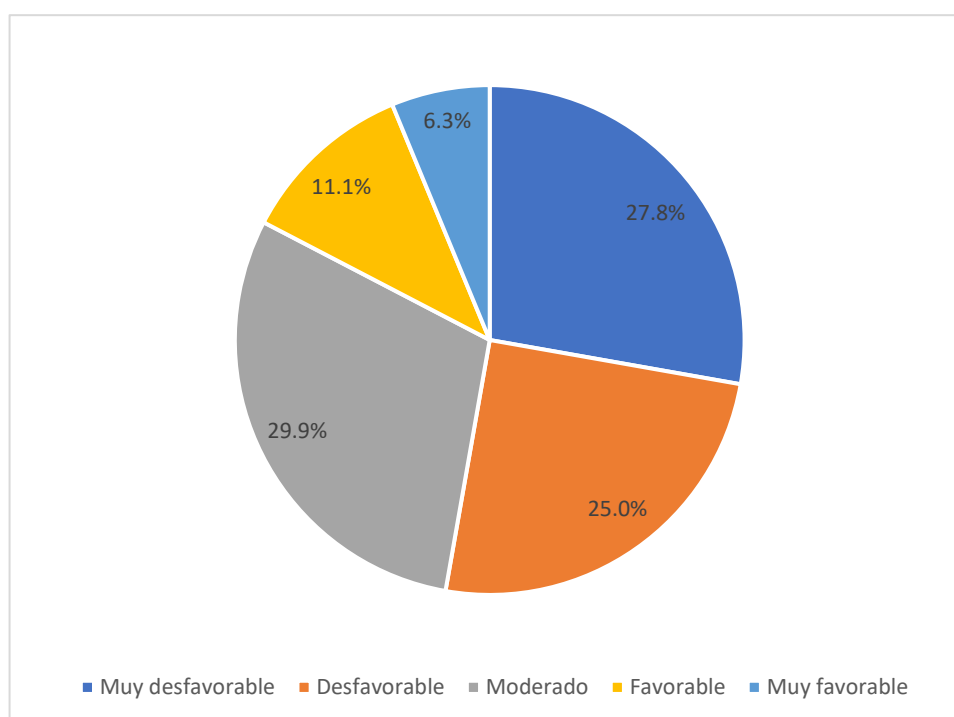
La percepción predominantemente negativa del control interno representa un desafío institucional significativo que compromete directamente la eficacia de la gestión de adquisiciones, aumentando los riesgos de irregularidades, ineficiencias y falta de transparencia en los procesos de contratación pública.

Tabla 11*Resultado del ambiente de control en la Municipalidad*

	D1: Ambiente de control	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	40	27.8%	27.8%	28%
	Desfavorable	36	25.0%	25.0%	53%
	Moderado	43	29.9%	29.9%	83%
	Favorable	16	11.1%	11.1%	94%
	Muy favorable	9	6.3%	6.3%	100%
	Total	144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre el ambiente de control institucional.

Fuente: Data (2025).

Figura 4*Resultado de ambiente de control*

Nota. Refleja la percepción del personal sobre el ambiente de control institucional.

Fuente: Data (2025).

Los resultados revelan que un 29.9% de los trabajadores (43 encuestados) considera que el ambiente de control es moderado, lo que indica que, si bien existen ciertos lineamientos y estructuras mínimas de supervisión interna, estos aún no logran consolidar un entorno organizacional fuerte, ético y orientado a la mejora continua.

Esta percepción sugiere que la base normativa y los principios de integridad institucional están presentes, pero aplicados de forma desigual o débil.

Por otra parte, un 27.8% (40 trabajadores) califica esta dimensión como muy desfavorable, lo que evidencia serias falencias estructurales, especialmente en cuanto a liderazgo, toma de decisiones éticas y cultura organizacional. Este grupo pone en evidencia una situación preocupante donde el control interno no actúa como un mecanismo de prevención, sino como una formalidad sin aplicación efectiva.

Asimismo, el 25.0% (36 participantes) percibe el ambiente como desfavorable, lo que reafirma la existencia de limitaciones importantes en la claridad de roles, responsabilidades funcionales y compromiso con los valores institucionales, factores que comprometen directamente la eficiencia y transparencia en los procesos de gestión pública, especialmente en el área de adquisiciones.

En el extremo positivo, apenas el 11.1% (16 trabajadores) lo considera favorable, señalando que, si bien existen estructuras formales de control, estas aún no se integran de manera coherente en el día a día institucional. De igual forma, solo el 6.3% (9 encuestados) opina que el ambiente es muy favorable, identificando condiciones organizacionales alineadas a la ética, transparencia y cumplimiento normativo, aunque este porcentaje minoritario es insuficiente para generar un impacto sistémico.

Análisis interpretativo

La información procesada permite concluir que más de la mitad del personal municipal (52.8%) percibe deficiencias severas en el ambiente de control, lo cual afecta negativamente la eficiencia de todo el sistema de control interno. Esta situación evidencia la urgente necesidad de reforzar la cultura organizacional, establecer mecanismos efectivos de supervisión, implementar programas formativos sobre valores institucionales y fomentar un liderazgo que promueva la integridad y la rendición de cuentas.

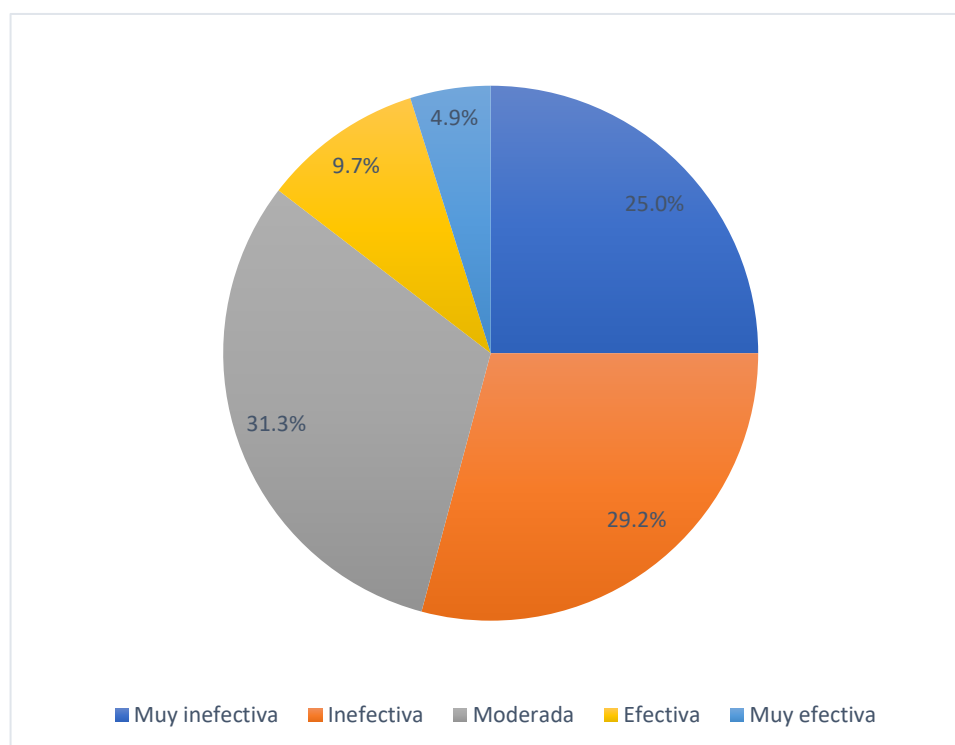
Sin una base sólida en esta dimensión, los esfuerzos de mejora en las demás áreas del control interno pierden consistencia.



Tabla 12*Resultado de la evaluación de riesgo de la oficina de control interno*

D2: Evaluación de riesgo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectiva	36	25.0%	25.0%	25%
	Inefectiva	42	29.2%	29.2%	54%
	Moderada	45	31.3%	31.3%	85%
	Efectiva	14	9.7%	9.7%	95%
	Muy efectiva	7	4.9%	4.9%	100%
Total		144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre los procesos de evaluación de riesgo institucional. Fuente: Data 2025.

Figura 5*Resultados de la evaluación de riesgo*

Nota. Refleja la percepción del personal sobre los procesos de evaluación de riesgo institucional. Fuente: Data 2025.

Los resultados revelan que el 31.3% de los participantes (45 trabajadores) percibe que la evaluación de riesgos como componente del control interno se encuentra en un nivel "Moderado", lo cual indica que "existen algunos mecanismos básicos para identificar y analizar riesgos en los procesos administrativos, pero estos requieren ser

fortalecidos con metodologías más robustas y sistemáticas que permitan una gestión integral de los riesgos institucionales".

Paralelamente, el 29.2% (42 trabajadores) califica esta dimensión del control interno como "Inefectiva", evidenciando que "la institución presenta limitaciones significativas en la identificación, análisis y evaluación de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento, lo que compromete la capacidad de prevenir irregularidades en los procesos de adquisiciones y contrataciones públicas".

De manera preocupante, el 25.0% (36 trabajadores) considera que la evaluación de riesgos dentro del sistema de control interno es "Muy inefectiva", reflejando "la ausencia de marcos metodológicos apropiados para la gestión de riesgos, carencia de herramientas de análisis sistemático y falta de protocolos establecidos para la identificación temprana de amenazas que puedan afectar los objetivos institucionales".

En contraste, solo el 9.7% (14 trabajadores) identifica la evaluación de riesgos como "Efectiva", destacando "la existencia de algunos procedimientos adecuados para el análisis de riesgos, aunque estos no se implementan de manera consistente en todas las áreas de la administración municipal", mientras que únicamente el 4.9% (7 trabajadores) la califica como "Muy efectiva", señalando "procesos de evaluación de riesgos bien estructurados, sistemáticos y alineados con las mejores prácticas de gestión pública".

Análisis interpretativo

El análisis revela una situación crítica en esta segunda dimensión del control interno, donde el 54.2% del personal municipal percibe deficiencias importantes en los procesos de evaluación de riesgos, mientras que solo el 14.6% tiene una percepción positiva. Esta realidad evidencia que el componente de evaluación de riesgos del sistema de control interno requiere fortalecimiento urgente mediante la implementación de matrices específicas para adquisiciones y capacitación especializada del personal.

La deficiencia en la evaluación de riesgos como pilar del control interno representa una vulnerabilidad significativa para la municipalidad, debilitando el sistema integral de control y limitando la capacidad institucional para anticipar amenazas en los

procesos de gestión de adquisiciones, lo que aumenta la probabilidad de irregularidades y compromete la eficacia del control interno institucional.

Tabla 13

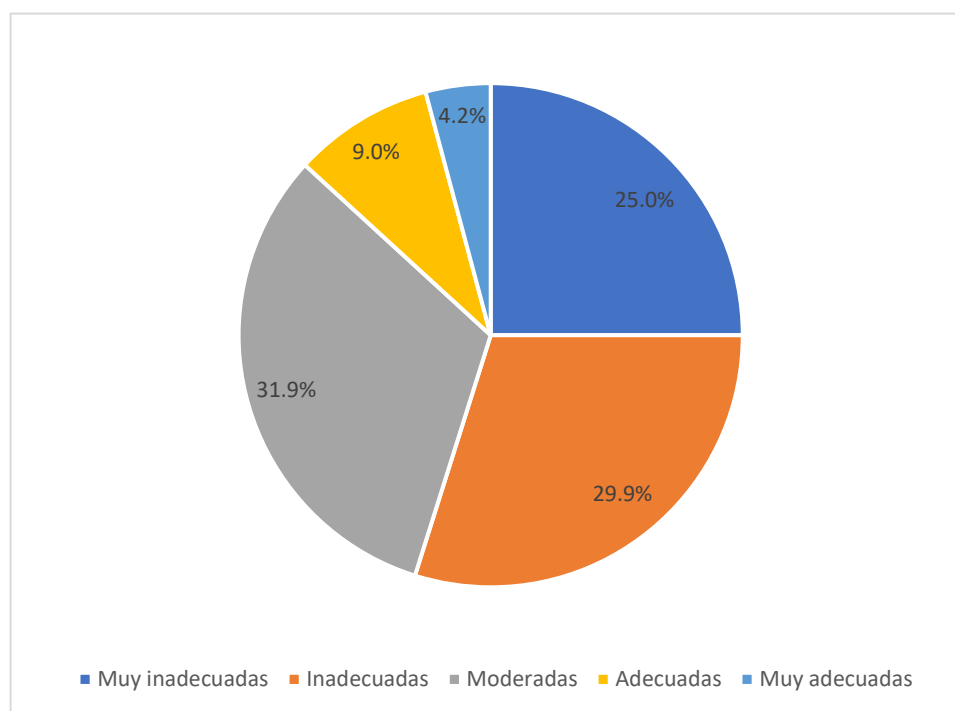
Resultado de actividades de control en la Municipalidad

	D3: Actividades de control	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inadecuadas	36	25.0%	25.0%	25%
	Inadecuadas	43	29.9%	29.9%	55%
	Moderadas	46	31.9%	31.9%	87%
	Adecuadas	13	9.0%	9.0%	96%
	Muy adecuadas	6	4.2%	4.2%	100%
	Total	144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre las actividades de control como componente del control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Figura 6

Resultados de actividades de control



Nota. Refleja la percepción del personal sobre las actividades de control como componente del control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Los resultados evidencian que el 31.9% de los participantes (46 trabajadores) percibe que las actividades de control como componente del control interno se encuentran en un nivel "Moderado", lo cual indica que "existen algunos procedimientos y políticas

de control implementados en la institución, pero estos requieren mejoras significativas en su diseño, aplicación y supervisión para garantizar su efectividad en los procesos administrativos y de adquisiciones".

Simultáneamente, el 29.9% (43 trabajadores) califica esta dimensión del control interno como "Inadecuadas", evidenciando que "las políticas, procedimientos y mecanismos de control existentes presentan deficiencias importantes en su implementación, seguimiento y cumplimiento, lo que compromete la prevención y detección oportuna de irregularidades en los procesos de gestión municipal".

De manera alarmante, el 25.0% (36 trabajadores) considera que las actividades de control dentro del sistema de control interno son "Muy inadecuadas", reflejando "la ausencia o deficiencia crítica de controles preventivos y detectivos, carencia de segregación de funciones apropiada, falta de autorizaciones adecuadas y ausencia de mecanismos de verificación en los procesos clave de la administración municipal".

En contraste, únicamente el 9.0% (13 trabajadores) identifica las actividades de control como "Adecuadas", destacando "la existencia de algunos controles bien diseñados y funcionando apropiadamente, aunque estos no cubren de manera integral todos los procesos críticos de la institución", mientras que solo el 4.2% (6 trabajadores) las califica como "Muy adecuadas", señalando "actividades de control bien estructuradas, sistemáticas y eficaces que contribuyen significativamente al logro de los objetivos institucionales".

Análisis interpretativo

El análisis revela una situación preocupante en esta tercera dimensión del control interno, donde el 54.9% del personal municipal percibe que las actividades de control son inadecuadas o muy inadecuadas, mientras que solo el 13.2% tiene una percepción positiva. Esta realidad evidencia que el componente de actividades de control del sistema requiere una reestructuración integral que incluya el rediseño de políticas, procedimientos de autorización, segregación de funciones y mecanismos de verificación.

La deficiencia en las actividades de control como pilar fundamental del control interno representa un riesgo crítico para la municipalidad, debilitando significativamente la capacidad institucional para prevenir, detectar y corregir



irregularidades en los procesos de gestión de adquisiciones, comprometiendo así la integridad y eficacia del sistema de control interno en su conjunto.

Tabla 14

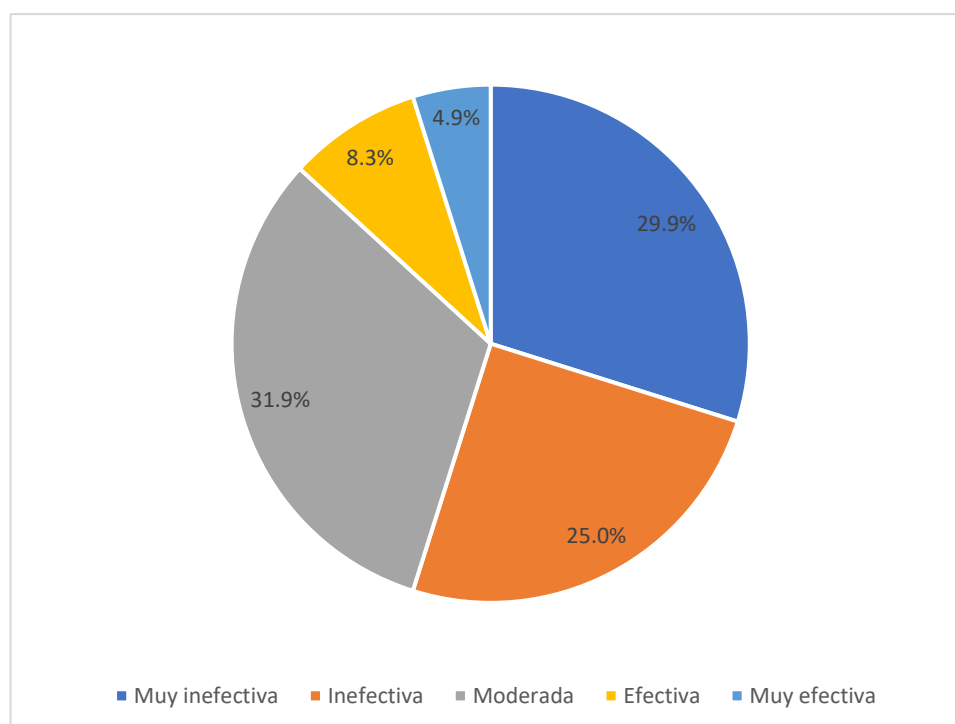
Resultado de información y comunicación de la OCI

	D4: Información y comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectiva	43	29.9%	29.9%	30%
	Inefectiva	36	25.0%	25.0%	55%
	Moderada	46	31.9%	31.9%	87%
	Efectiva	12	8.3%	8.3%	95%
	Muy efectiva	7	4.9%	4.9%	100%
	Total	144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre la información y comunicación como componente del control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Figura 7

Resultado de información y comunicación de la OCI



Nota. Refleja la percepción del personal sobre la información y comunicación como componente del control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Los resultados evidencian que un 29.9% de los encuestados (43 trabajadores) considera que la información y comunicación institucional es muy inefectiva, lo que refleja un escenario donde los canales informativos son prácticamente inexistentes,

desarticulados o inadecuadamente gestionados. Esta percepción sugiere que los mensajes institucionales no llegan con claridad a los diferentes niveles jerárquicos, lo que podría obstaculizar la toma de decisiones y la ejecución de tareas operativas.

De manera complementaria, un 25.0% (36 trabajadores) califica esta dimensión como inefectiva, reafirmando la debilidad de los mecanismos internos de transmisión de información. Este grupo percibe que existen fallos estructurales en la comunicación entre unidades, falta de retroalimentación institucional y limitaciones para acceder a información relevante o actualizada, factores que impactan negativamente en el desempeño organizacional.

En un nivel medio, el 31.9% (46 trabajadores) opina que la información y comunicación es moderada, lo que indica la presencia de ciertas herramientas o canales formales, pero sin una gestión eficiente ni cobertura integral. Esta valoración sugiere que la información circula, pero de forma parcial, desorganizada o sin criterios técnicos estandarizados, lo que limita su utilidad en los procesos clave como las adquisiciones o la planificación institucional.

En el extremo positivo, un grupo reducido del 13.2% (19 trabajadores) percibe esta dimensión como efectiva (8.3%) o muy efectiva (4.9%), reconociendo la existencia de procesos comunicativos funcionales. No obstante, estos casos parecen ser puntuales y no reflejan una práctica generalizada en la institución, lo que evidencia que las buenas prácticas de comunicación aún no han sido replicadas ni sistematizadas a nivel organizacional.

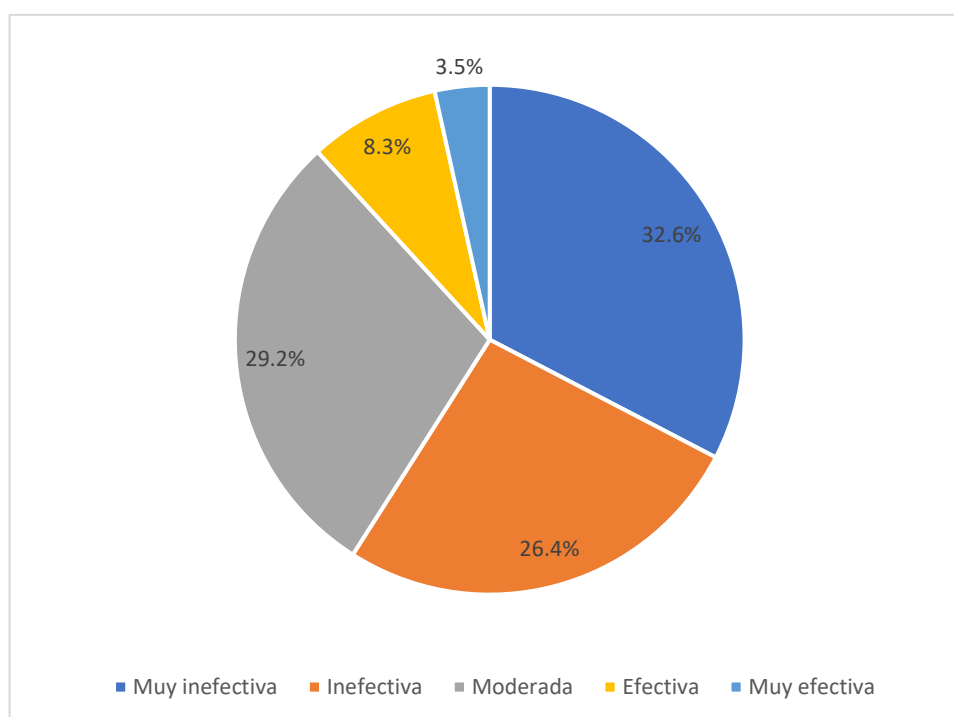
Análisis interpretativo

La información y comunicación institucional, como componente del control interno, presenta un desempeño crítico, al ser percibida por la mayoría del personal como limitada, desorganizada o poco funcional. Esta debilidad afecta directamente la fluidez en los procesos de gestión, especialmente en áreas sensibles como las adquisiciones, donde la falta de información clara y oportuna puede generar retrasos, malentendidos o decisiones inconsistentes.

Tabla 15*Resultado de actividades de supervisión de la OCI*

D5: Actividades de Supervisión		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectiva	47	32.6%	32.6%	33%
	Inefectiva	38	26.4%	26.4%	59%
	Moderada	42	29.2%	29.2%	88%
	Efectiva	12	8.3%	8.3%	97%
	Muy efectiva	5	3.5%	3.5%	100%
Total		144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre las actividades de supervisión como componente del control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Figura 8*Resultado de actividades de supervisión de la OCI*

Nota. Refleja la percepción del personal sobre las actividades de supervisión como componente del control interno institucional. Fuente: Data (2025).

Los datos obtenidos reflejan que un 32.6% del personal encuestado (47 trabajadores) percibe las actividades de supervisión como muy inefectivas, lo que pone en evidencia serias deficiencias en los mecanismos de seguimiento, revisión y evaluación de procesos. Esta percepción sugiere que las acciones de supervisión no se ejecutan con

regularidad, o bien, que carecen de impacto en la mejora continua o en la detección de irregularidades.

De forma complementaria, un 26.4% (38 trabajadores) considera esta dimensión como inefectiva, lo cual refuerza la idea de que existe una limitada capacidad de supervisión operativa en la institución. Esta situación puede estar relacionada con la falta de planificación en los controles, escasez de personal técnico para monitorear actividades o ausencia de procedimientos sistematizados que permitan verificar el cumplimiento de objetivos y normativas.

En una posición intermedia, el 29.2% (42 trabajadores) califica las actividades de supervisión como moderadas, lo que implica la existencia de ciertos esfuerzos institucionales para ejercer control, aunque aún no se aplican de forma uniforme ni eficiente en todas las áreas. Esta valoración indica que hay un marco de supervisión en construcción, pero que requiere reforzarse en términos de cobertura, periodicidad y capacidad de respuesta.

Finalmente, solo un 11.8% del total de encuestados (17 trabajadores) manifiesta una percepción positiva, al considerar que estas actividades son efectivas (8.3%) o muy efectivas (3.5%). Este porcentaje revela que los casos exitosos de supervisión dentro de la entidad son aún limitados y, posiblemente, aislados de una estrategia institucional consolidada.

Análisis interpretativo

La dimensión de supervisión, como componente esencial del control interno, presenta un escenario crítico, donde más del 59% del personal considera que esta función se desarrolla de forma inefectiva o muy inefectiva. Este resultado pone en evidencia una falla estructural en los procesos de fiscalización interna, lo cual compromete la capacidad de la municipalidad para garantizar la calidad, legalidad y eficiencia de sus operaciones, particularmente en el ámbito de las adquisiciones.

f) Resultados de la variable 2 y dimensiones

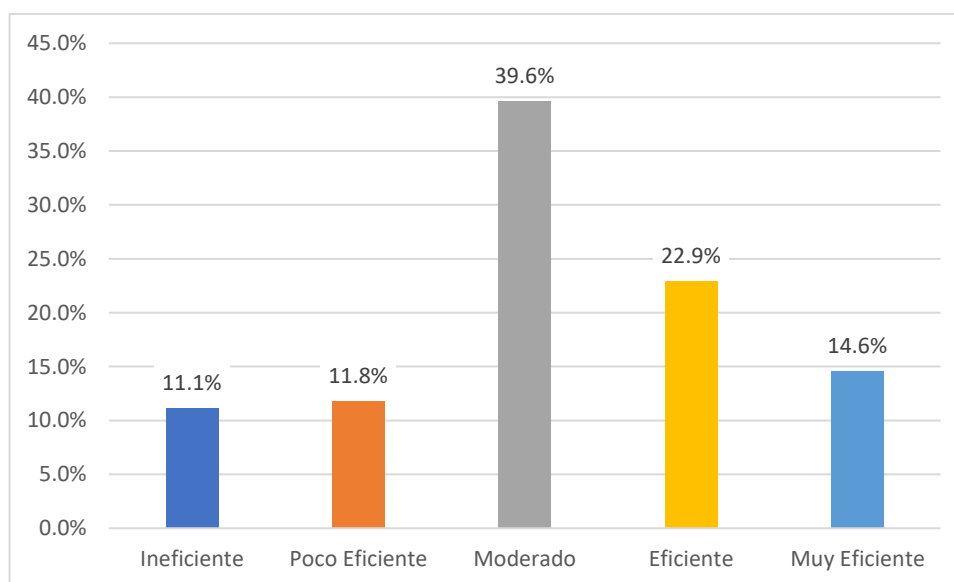
Tabla 16

Resultado de la gestión de adquisiciones en la Municipalidad

	V2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	16	11.1%	11.1%	11%
	Poco Eficiente	17	11.8%	11.8%	23%
	Moderado	57	39.6%	39.6%	63%
	Eficiente	33	22.9%	22.9%	85%
	Muy Eficiente	21	14.6%	14.6%	100%
	Total	144	1.0	1.0	-

Nota. Refleja la percepción general del personal sobre el sistema de gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Figura 9

Resultado de la gestión de adquisiciones en la Municipalidad

Nota. Refleja la percepción general del personal sobre el sistema de gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Los resultados muestran que un 39.6% de los trabajadores encuestados (57 personas) percibe la gestión de adquisiciones como moderada, lo cual sugiere que los procedimientos aplicados en la entidad cumplen parcialmente con los principios de

eficiencia, transparencia y oportunidad, aunque existen limitaciones que dificultan alcanzar un desempeño institucional óptimo. Esta percepción apunta a una gestión funcional, pero con márgenes importantes de mejora.

Por otro lado, un 22.9% (33 trabajadores) considera que la gestión es eficiente, indicando que en determinados procesos se observan buenas prácticas administrativas y cumplimiento normativo en las adquisiciones. A esto se suma un 14.6% (21 trabajadores) que valora el sistema como muy eficiente, lo que representa una percepción positiva de casi el 37.5% del total, y sugiere que existe una base técnica favorable que podría consolidarse y extenderse a toda la estructura organizacional.

En los niveles críticos, un 11.8% (17 trabajadores) evalúa la gestión de adquisiciones como poco eficiente, mientras que un 11.1% (16 trabajadores) la considera ineficiente. En conjunto, este 22.9% refleja preocupaciones en torno a debilidades normativas, retrasos en procesos de contratación, fallos de planificación o poca transparencia en el uso de los recursos públicos.

Estos resultados demuestran que, aunque existe un grupo significativo de trabajadores que reconoce avances y logros en la gestión de adquisiciones, persiste una proporción relevante que identifica ineficiencias en el proceso. Esto evidencia un sistema en transición, en el que las buenas prácticas aún no están plenamente consolidadas ni extendidas de manera uniforme.

Análisis interpretativo

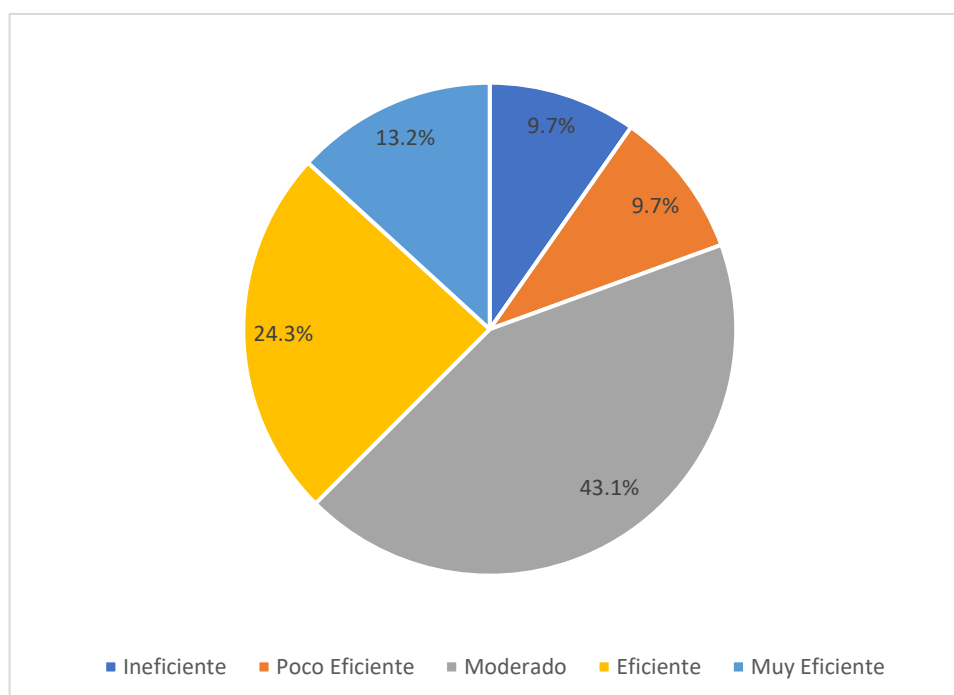
La variable “Gestión de adquisiciones” presenta un escenario más alentador en comparación con el control interno, al contar con un 37.5% de respuestas en niveles positivos (eficiente y muy eficiente). Sin embargo, el hecho de que el mayor porcentaje se concentre en una valoración moderada (39.6%), sugiere que la entidad aún no logra un equilibrio sólido entre cumplimiento normativo, agilidad administrativa y eficacia operativa en los procesos de contratación pública.

Para consolidar una gestión de adquisiciones eficiente, es necesario fortalecer las capacidades técnicas del personal, optimizar los procedimientos establecidos y garantizar el uso transparente de los recursos.

Tabla 17*Resultado de la contratación de la gestión de adquisiciones*

D6: Contratación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	14	9.7%	9.7%	10%
Poco Eficiente	14	9.7%	9.7%	19%
Moderado	62	43.1%	43.1%	63%
Eficiente	35	24.3%	24.3%	87%
Muy Eficiente	19	13.2%	13.2%	100%
Total	144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre los procesos de contratación como componente de la gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Figura 10*Resultado de la contratación de la gestión de adquisiciones*

Nota. Refleja la percepción del personal sobre los procesos de contratación como componente de la gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Los resultados revelan que el 43.1% de los participantes (62 trabajadores) percibe que los procesos de contratación como componente de la gestión de adquisiciones se encuentran en un nivel "Moderado", indicando que "existen procedimientos básicos funcionando, pero requieren mejoras en transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo para optimizar los procesos de licitación pública, selección abreviada y contratación directa".

De manera favorable, el 24.3% (35 trabajadores) califica los procesos como "Eficientes", evidenciando que "los procedimientos funcionan adecuadamente cumpliendo normativas, con procesos transparentes y operando según estándares requeridos", mientras que el 13.2% (19 trabajadores) los considera "Muy eficientes", reflejando "procesos óptimos que exceden expectativas con licitaciones completamente transparentes y contrataciones directas debidamente justificadas".

En contraste, el 9.7% (14 trabajadores) identifica la contratación como "Poco eficiente", destacando "deficiencias importantes que comprometen eficiencia y transparencia", mientras que otro 9.7% (14 trabajadores) la califica como "Ineficiente", señalando "procesos inadecuados con alto riesgo de irregularidades y falta de transparencia".

Análisis Interpretativo

El análisis revela una situación favorable donde el 37.5% del personal municipal tiene una percepción positiva de los procesos de contratación, mientras que solo el 19.4% percibe deficiencias importantes. Esta realidad evidencia que la contratación constituye la fortaleza relativa del sistema de gestión de adquisiciones, aunque el nivel predominantemente moderado indica necesidad de optimización procedimental.

Tabla 18

Resultados de gestión de contratos

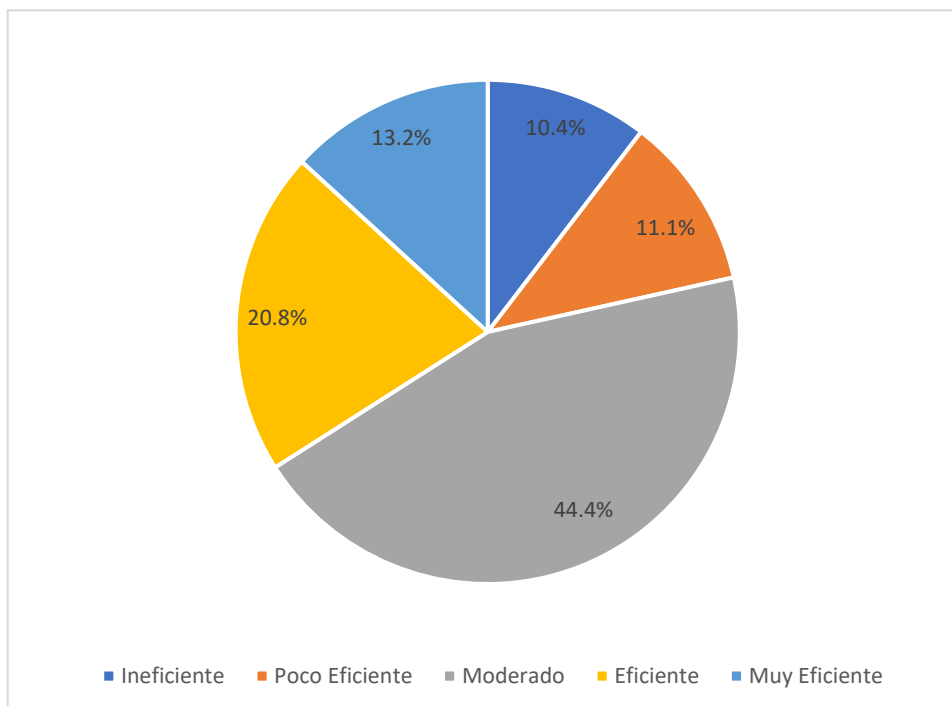
	D7: Gestión de contratos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	15	10.4%	10.4%	10%
	Poco Eficiente	16	11.1%	11.1%	22%
	Moderado	64	44.4%	44.4%	66%
	Eficiente	30	20.8%	20.8%	87%
	Muy Eficiente	19	13.2%	13.2%	100%
	Total	144	100.0%	1.0	-

Nota. Refleja la percepción del personal sobre la gestión de contratos como componente de la gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).



Figura 11

Resultados de gestión de contratos



Nota. Refleja la percepción del personal sobre la gestión de contratos como componente de la gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Los resultados revelan que un 44.4% de los trabajadores encuestados (64 personas) considera que la gestión de contratos se encuentra en un nivel moderado, lo que sugiere que, si bien existen procedimientos establecidos para el seguimiento contractual, estos aún no son aplicados de manera uniforme ni con el rigor necesario para garantizar un control efectivo en todas las etapas del ciclo contractual.

Asimismo, un 20.8% (30 trabajadores) percibe esta dimensión como eficiente, indicando que en varias áreas se han logrado avances en el cumplimiento de cláusulas, plazos y mecanismos de supervisión de contratos. A este grupo se suma un 13.2% (19 trabajadores) que califica la gestión como muy eficiente, destacando la existencia de prácticas institucionales orientadas a una administración contractual técnica, transparente y alineada a los objetivos institucionales.

En el otro extremo, un 10.4% (15 trabajadores) percibe la gestión de contratos como ineficiente, mientras que un 11.1% (16 trabajadores) la considera poco eficiente. Estas percepciones reflejan que aún existen deficiencias operativas como incumplimientos

contractuales no sancionados, falta de seguimiento oportuno o escasa articulación entre áreas encargadas de monitorear el cumplimiento de los contratos.

Análisis interpretativo

La dimensión de gestión de contratos muestra un desempeño intermedio, dado que aunque el 34% de los encuestados tiene una percepción positiva (eficiente o muy eficiente), aún predomina el nivel moderado (44.4%) y más de una quinta parte (21.5%) identifica debilidades considerables. Esto indica que el seguimiento y administración de contratos no se encuentra completamente estandarizado ni optimizado.

Para avanzar hacia una gestión más eficiente, resulta fundamental establecer indicadores de cumplimiento, mejorar el monitoreo del ciclo contractual y asignar personal capacitado con responsabilidad directa en la supervisión de contratos. Fortalecer esta dimensión es clave para asegurar el uso responsable de los recursos públicos y garantizar que los compromisos contractuales generen valor real para la gestión municipal.

Tabla 19

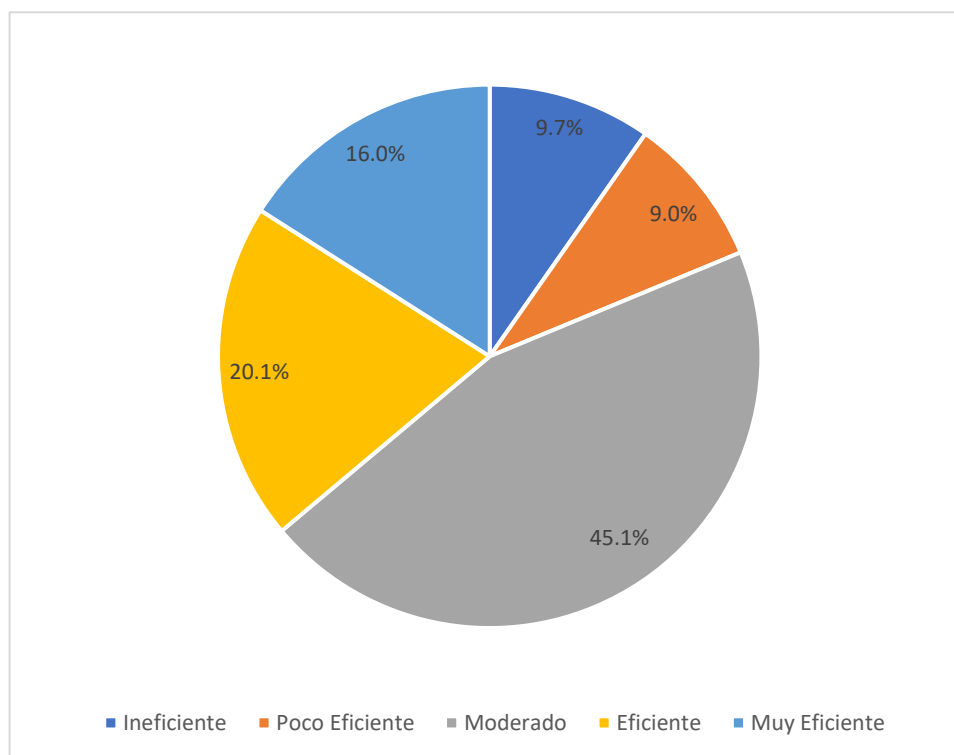
Resultado de la administración contractual

D8: Administración contractual		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	14	9.7%	9.7%	10%
	Poco Eficiente	13	9.0%	9.0%	19%
	Moderado	65	45.1%	45.1%	64%
	Eficiente	29	20.1%	20.1%	84%
	Muy Eficiente	23	16.0%	16.0%	100%
Total		144	100.0%	1.0	-

Nota: Refleja la percepción del personal sobre la administración contractual como componente de la gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Figura 12

Resultado de la administración contractual



Nota: Refleja la percepción del personal sobre la administración contractual como componente de la gestión de adquisiciones institucional. Fuente: Data (2025).

Los datos muestran que un 45.1% del personal encuestado (65 trabajadores) percibe que la administración contractual se encuentra en un nivel moderado, lo que sugiere que, si bien la entidad aplica procedimientos para la administración de los contratos suscritos, estos aún presentan deficiencias en cuanto a sistematización, monitoreo constante y capacidad de respuesta ante incumplimientos o riesgos contractuales.

Asimismo, un 20.1% (29 trabajadores) considera que esta dimensión es eficiente, señalando que en varios casos los contratos se gestionan con controles adecuados, dentro de los plazos establecidos y conforme al marco normativo vigente. A esta percepción positiva se suma un 16.0% (23 trabajadores) que la califica como muy eficiente, lo que evidencia que existen áreas o equipos donde las buenas prácticas de administración contractual están siendo implementadas con éxito.

En sentido opuesto, un 9.7% (14 trabajadores) valora la administración contractual como ineficiente, mientras que un 9.0% (13 trabajadores) la considera poco eficiente. Estas valoraciones reflejan preocupaciones relacionadas con la falta de seguimiento,

incumplimientos no registrados, debilidades en la supervisión y limitaciones para aplicar medidas correctivas ante desviaciones contractuales.

Estos resultados muestran que, si bien la mayoría de trabajadores percibe un manejo aceptable o favorable, aún persiste una brecha de casi el 19% que identifica falencias significativas. La disparidad entre los niveles evaluados sugiere que no existe una estandarización sólida en la administración de contratos, lo que puede repercutir directamente en la ejecución y cumplimiento de las adquisiciones municipales.

Análisis interpretativo

La dimensión de administración contractual refleja un desempeño aceptable con tendencia hacia la mejora, dado que el 36.1% de los encuestados la considera eficiente o muy eficiente. No obstante, la prevalencia del nivel moderado (45.1%) indica que muchas de las tareas de seguimiento, ejecución y cierre de contratos se llevan a cabo sin una estructura completamente fortalecida.

Ante ello, resulta necesario establecer protocolos uniformes de administración contractual, implementar herramientas digitales para el monitoreo, y asegurar la capacitación continua del personal en gestión de contratos.

5.2 Contrastación de hipótesis

a) Contrastación de hipótesis general

- H_0 : No existe relación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($p = 0$).
- H_1 : Existe relación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($p \neq 0$).



Tabla 20

Correlación de control interno y gestión de adquisiciones

Correlación		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,484**
		N	144
	V2	Coefficiente de correlación	,484**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144

Nota. Resultados obtenidos de la data (2025).

Para la contrastación de la hipótesis general, se planteó la hipótesis nula (H_0), que establece que no existe relación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0$), y la hipótesis alternativa (H_1), que sostiene que existe relación significativa entre ambas variables ($\rho \neq 0$). Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ y se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, estableciendo como regla de decisión que, si $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula; y si $p \geq 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula.

Los resultados evidenciaron un coeficiente de correlación de $\rho = 0.484$ y un valor de significancia de $p = 0.001$; por tanto, al cumplirse que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. En consecuencia, se concluye que existe una relación positiva moderada y significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

b) Contrastación de hipótesis específica 1

- H_{01} : No existe relación significativa entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho = 0$).
- H_{11} : Existe relación significativa entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho \neq 0$).

Tabla 21*Correlación ambiente de control y gestión de adquisiciones*

Correlación		D1	V2
Rho de Spearman	D1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,452**
		N	0.001
	V2	Coeficiente de correlación	144
		Sig. (bilateral)	144
		N	,452**

Nota. Resultados obtenidos de la data (2025).

En relación con la hipótesis específica 1, se formuló la hipótesis nula (H_{01}), la cual sostiene que no existe relación significativa entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0$), y la hipótesis alternativa (H_{11}), que plantea la existencia de correlación significativa entre ambas variables ($\rho \neq 0$). Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, estableciendo como criterio de decisión que, si $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.

En función de los resultados obtenidos, el coeficiente de correlación alcanzó un valor de $\rho = 0.452$ y un nivel de significancia de $p = 0.000$; en ese sentido, al ser p menor que 0.05 , se procede a rechazar H_{01} y aceptar H_{11} . De acuerdo con los rangos de interpretación del coeficiente de Spearman, dicho valor corresponde a una relación positiva moderada. Por lo tanto, se evidencia la existencia de una relación significativa entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

c) Contrastación de hipótesis específica 2

- H_{02} : No existe relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho = 0$).
- H_{12} : Existe relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho \neq 0$).

Tabla 22*Correlación evaluación de riesgo y gestión de adquisiciones*

Correlación		D2	V2
Rho de Spearman	D2	Coefficiente de correlación	,438**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144
	V2	Coefficiente de correlación	,438**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144

Nota. Resultados obtenidos de la data (2025).

Respecto a la hipótesis específica 2, se consideró la hipótesis nula (H_{02}), que señala la inexistencia de relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0$), frente a la hipótesis alternativa (H_{12}), que afirma la existencia de dicha relación ($\rho \neq 0$). Bajo este enfoque, se trabajó con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

A partir del análisis realizado, se obtuvo un coeficiente de correlación de $\rho = 0.438$ con un valor de significancia de $p = 0.001$; por consiguiente, al verificarse que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Asimismo, según los criterios de interpretación del coeficiente de Spearman, este resultado se clasifica como una relación positiva moderada. En consecuencia, se confirma la existencia de una relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones.

d) Contratación de hipótesis específica 3

- H_{03} : No existe relación significativa entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho = 0$).
- H_{13} : Existe relación significativa entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho \neq 0$).



Tabla 23*Correlación de actividades de control y gestión de adquisiciones*

Correlación		D3	V2
Rho de Spearman	D3	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,501**
		N	0.001
	V2	Coefficiente de correlación	144
		Sig. (bilateral)	,501**
		N	144

Nota. Resultados obtenidos de la data (2025).

En cuanto a la hipótesis específica 3, se estableció la hipótesis nula (H_{03}), que indica que no existe relación significativa entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0$), y la hipótesis alternativa (H_{13}), que plantea lo contrario ($\rho \neq 0$). Para su comprobación, se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

Como resultado del análisis, se obtuvo un coeficiente de correlación de $\rho = 0.501$ y un valor de significancia de $p = 0.001$; en consecuencia, al ser p menor que 0.05 , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Según la tabla de interpretación del coeficiente de Spearman, este valor corresponde a una correlación positiva moderada. Por ende, se concluye que existe una relación significativa entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones.

e) Contrastación de hipótesis específica 4

- H_{04} : No existe relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho = 0$).
- H_{14} : Existe relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho \neq 0$).

Tabla 24*Correlación de información y comunicación con la gestión de adquisiciones*

Correlación		D4	V2
Rho de Spearman	D4	Coefficiente de correlación	,421**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144
	V2	Coefficiente de correlación	,421**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	144

Nota. Resultados obtenidos de la data (2025).

En lo referente a la hipótesis específica 4, se planteó la hipótesis nula (H_{04}), que sostiene la inexistencia de relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0$), así como la hipótesis alternativa (H_{14}), que plantea la existencia de dicha correlación ($\rho \neq 0$). Para contrastarlas, se empleó el coeficiente Rho de Spearman con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

Los resultados evidenciaron un coeficiente de correlación de $\rho = 0.421$ y un valor de significancia de $p = 0.000$; en ese contexto, al cumplirse que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Conforme a los rangos de interpretación establecidos para el coeficiente de Spearman, este valor se ubica dentro de una correlación positiva moderada. En tal sentido, se determina que existe una relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones.

f) Contrastación de hipótesis específica 5

- H_{05} : No existe relación significativa entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho = 0$).
- H_{15} : Existe relación significativa entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025 ($\rho \neq 0$).

Tabla 25*Correlación de actividades de supervisión y gestión de adquisiciones*

Correlación		D5	V2
Rho de Spearman	D5	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,463**
		N	0.001
	V2	Coefficiente de correlación	144
		Sig. (bilateral)	,463**
		N	144

Nota. Resultados obtenidos de la data (2025).

Finalmente, para la hipótesis específica 5, se formuló la hipótesis nula (H_{05}), que plantea que no existe relación significativa entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0$), frente a la hipótesis alternativa (H_{15}), que sostiene la existencia de dicha relación ($\rho \neq 0$). Para su contraste, se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se registró un coeficiente de correlación de $\rho = 0.463$ y un valor de significancia de $p = 0.000$; por lo tanto, al verificarse que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. De acuerdo con la tabla de interpretación del coeficiente de Spearman, este valor corresponde a una correlación positiva moderada. En consecuencia, se concluye que existe una relación significativa entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones.

5.3 Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que el control interno mantiene una relación significativa con la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba durante el periodo 2025, lo cual confirma la hipótesis general y las hipótesis específicas formuladas en el estudio. Este hallazgo demuestra que los componentes del sistema de control interno, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión, se encuentran vinculados con los procesos de contratación, gestión de contratos y administración contractual desarrollados en la entidad. En ese sentido, se pone de manifiesto que el control interno no opera de manera independiente, sino que actúa como un sistema integral que contribuye al funcionamiento y organización de los procesos de adquisiciones públicas.



A. Interpretación de los resultados

En relación con los resultados obtenidos, se evidencia la existencia de una correlación positiva de magnitud moderada entre el control interno y la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.484$; $p = 0.001$), lo cual indica que ambas variables se encuentran asociadas de manera significativa dentro del contexto institucional analizado. Este comportamiento sugiere que el fortalecimiento de los mecanismos de control interno se vincula con un mejor desempeño en los procesos de contratación pública, especialmente en las fases relacionadas con la planificación, ejecución y control de las adquisiciones.

Desde un enfoque más detallado, el análisis por dimensiones permite observar que los componentes del control interno presentan relaciones significativas con la gestión de adquisiciones, aunque con variaciones en su intensidad. En particular, las actividades de control muestran el coeficiente más alto ($\rho = 0.501$), seguidas por las actividades de supervisión ($\rho = 0.463$) y el entorno de control ($\rho = 0.452$), lo que evidencia que los mecanismos operativos y de seguimiento tienen un rol relevante en el desarrollo de los procesos de adquisiciones. Por otro lado, la evaluación de riesgos ($\rho = 0.438$) y la información y comunicación ($\rho = 0.421$) presentan niveles ligeramente menores, lo que podría reflejar limitaciones en la identificación oportuna de riesgos y en la circulación de información dentro de la entidad.

Asimismo, los resultados descriptivos muestran que una proporción considerable del personal percibe el control interno como deficiente (45.8%), mientras que la gestión de adquisiciones es valorada mayoritariamente en un nivel moderado (39.6%). Esta percepción permite inferir que, aunque existen procesos administrativos en funcionamiento, estos no alcanzan niveles óptimos de eficiencia ni de articulación institucional. En ese sentido, la relación identificada entre ambas variables puede interpretarse como una evidencia de que las debilidades en el control interno repercuten en la calidad y efectividad de la gestión de adquisiciones, particularmente en contextos donde la capacidad operativa y técnica es limitada.

B. Comparación con estudios previos

Moreira (2021). El estudio desarrollado en el contexto ecuatoriano evidencia que el cumplimiento de las normativas de control interno genera un impacto positivo en la gestión administrativa, destacando un alto nivel de aplicación de dichas normas en



los procesos de contratación pública. Los resultados de la presente investigación coinciden en que el control interno se relaciona significativamente con los procesos de gestión; sin embargo, difieren en el nivel de consolidación del sistema, ya que en el caso de la Municipalidad Provincial de Cotabambas se identifica una implementación parcial del control interno, reflejada en la percepción de deficiencia por parte del personal. Asimismo, mientras Moreira resalta un adecuado conocimiento del ambiente de control, también identifica debilidades en la actualización de la evaluación de riesgos, lo cual guarda similitud con los hallazgos del presente estudio, donde esta dimensión presenta una menor intensidad de relación respecto a otros componentes, evidenciando limitaciones en su aplicación efectiva.

Chinyere y Jiménez (2021). La investigación realizada en el estado de Rivers demuestra que determinados componentes de la contratación pública, como la administración de contratos y la planificación de adquisiciones, influyen significativamente en la eficiencia institucional, mientras que otros procesos no presentan una relación relevante con el control interno. En comparación, los resultados del presente estudio coinciden en que no todos los elementos del sistema tienen el mismo nivel de incidencia, ya que se identifican diferencias en la intensidad de correlación entre las dimensiones del control interno. No obstante, a diferencia del estudio internacional, donde se analizan efectos diferenciados entre procesos específicos, en la investigación desarrollada en Cotabambas se evidencia una relación significativa global entre el control interno y la gestión de adquisiciones, lo que sugiere una interacción más integrada entre los componentes del sistema en el contexto municipal analizado.

Salgado (2022). El autor concluye que existen deficiencias estructurales en el control interno que afectan directamente los procesos de contratación pública, destacando la ausencia de procedimientos formalizados, la falta de capacitación del personal y la inexistencia de herramientas de gestión como flujogramas. Estos hallazgos coinciden con los resultados descriptivos de la presente investigación, en los cuales una proporción considerable de trabajadores percibe el control interno como deficiente, lo que limita su efectividad en la gestión de adquisiciones. En ese sentido, ambos estudios evidencian que la debilidad en la implementación del control interno no solo reduce la eficiencia operativa, sino que también restringe la capacidad institucional



para desarrollar procesos de contratación adecuados y alineados con los estándares normativos.

Valdivia et al. (2023). El estudio realizado en un municipio peruano evidencia una correlación positiva muy fuerte entre el control interno y la adquisición de bienes y servicios ($Rho = 0.88$; $p < 0.05$), además de identificar altos niveles de deficiencia en ambas variables. Estos resultados coinciden con la presente investigación en cuanto a la existencia de una relación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones; no obstante, difieren en la magnitud de dicha relación, ya que en el contexto de la Municipalidad Provincial de Cotabambas se evidencia una correlación positiva moderada. Esta diferencia puede explicarse por el grado de implementación del control interno y las condiciones institucionales de cada entidad, aunque ambos estudios coinciden en señalar que las deficiencias en el sistema de control interno se reflejan directamente en limitaciones dentro de los procesos de contratación pública.

Díaz y Romero (2022). La investigación desarrollada en el Gobierno Regional de Lambayeque identificó que una gran proporción del personal desconoce los mecanismos y componentes del control interno, lo que limita su aplicación efectiva en los procesos de contratación pública. Este hallazgo guarda estrecha relación con los resultados del presente estudio, donde se evidencia una percepción predominante de deficiencia en el control interno por parte de los trabajadores. En ambos casos, se pone de manifiesto que el nivel de conocimiento y capacitación del personal constituye un factor determinante para la correcta implementación del control interno, ya que su desconocimiento incrementa la exposición a riesgos y debilita la eficiencia de la gestión de adquisiciones.

Cullampe et al. (2021). El estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Huancas concluyó que el control interno mantiene una correlación significativa baja con los procesos de adquisiciones y contrataciones, lo que sugiere que su aplicación aún es limitada en términos de efectividad. En comparación, los resultados de la presente investigación evidencian una correlación de magnitud moderada, lo que indica un mayor nivel de asociación entre las variables analizadas. Esta diferencia puede atribuirse a variaciones en la aplicación de las normas de control interno y en la capacidad de supervisión institucional; sin embargo, ambos estudios coinciden en que el fortalecimiento del control interno resulta fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de contratación pública en las entidades municipales.



Dávalo (2020). La investigación desarrollada en el Gobierno Regional de Apurímac evidenció que los ejes del sistema de control interno presentan deficiencias en su aplicación, particularmente en la evaluación de riesgos y en la comunicación de irregularidades dentro de los procesos de contratación. Estos resultados guardan relación con los hallazgos de la presente investigación, donde algunas dimensiones del control interno, como la evaluación de riesgos y la información y comunicación, muestran menores niveles de asociación con la gestión de adquisiciones en comparación con otros componentes. En ambos estudios se pone de manifiesto que las debilidades en estos elementos limitan la capacidad institucional para gestionar adecuadamente los procesos de contratación, evidenciando que la falta de una adecuada gestión de riesgos y de comunicación interna reduce la eficacia del sistema de control.

Maday (2022). El estudio realizado en el gobierno local de Apurímac determinó la existencia de una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa, destacando especialmente el papel del ambiente de control, con un coeficiente de correlación de 0.668. Este resultado coincide con la presente investigación en cuanto a la existencia de una relación significativa entre las variables; sin embargo, se observa una diferencia en la intensidad de la correlación, ya que en el estudio actual se evidencia una relación de magnitud moderada. Asimismo, mientras Maday resalta la predominancia del ambiente de control, en la investigación desarrollada en Cotabambas se identifica que las actividades de control presentan una mayor incidencia relativa, lo que sugiere que, en el ámbito de la gestión de adquisiciones, los procedimientos operativos pueden tener un impacto más directo que los elementos estructurales del sistema.

Patricia y Solange (2022). El análisis realizado en la Municipalidad Provincial de Abancay muestra que el control interno presenta niveles predominantemente normales o regulares en sus diferentes componentes, con variaciones entre dimensiones como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Estos resultados guardan similitud con la presente investigación en cuanto a la heterogeneidad en el desempeño de los componentes del control interno, donde no todos presentan el mismo nivel de desarrollo ni incidencia en la gestión de adquisiciones. En ese sentido, ambos estudios coinciden en que la implementación del control interno no es homogénea, sino que



depende del fortalecimiento de cada uno de sus componentes, lo cual influye en la efectividad de los procesos administrativos en el ámbito municipal.

C. Implicancias de los hallazgos

a) Implicaciones teóricas

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación permiten profundizar la comprensión del control interno como un sistema funcional dentro de la administración pública, evidenciando que su incidencia en la gestión de adquisiciones no es absoluta, sino condicionada por factores estructurales y operativos propios del contexto institucional. En ese sentido, la correlación positiva moderada encontrada entre el control interno y la gestión de adquisiciones ($r = 0.425$; $p < 0.05$) confirma parcialmente los postulados teóricos clásicos, pero al mismo tiempo introduce elementos críticos que enriquecen su interpretación.

Desde la perspectiva del enfoque propuesto por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, 1949), el control interno es concebido como un sistema orientado a salvaguardar activos, garantizar la confiabilidad de la información y promover la eficiencia operativa. Los resultados obtenidos validan esta concepción en tanto evidencian que la existencia de mecanismos de control interno se asocia con una mejor gestión de adquisiciones; sin embargo, el hecho de que la relación sea solo moderada indica que dichos objetivos no se alcanzan plenamente en contextos donde la implementación del sistema es parcial o deficiente, como ocurre en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba.

En relación con la teoría de control interno de Homles, los resultados adquieren especial relevancia, ya que este autor sostiene que el control interno constituye una responsabilidad directa de la gerencia para prevenir pérdidas, garantizar el uso adecuado de los recursos y asegurar la veracidad de la información. En la investigación, la percepción mayoritaria de un control interno deficiente (45.8%) evidencia una brecha significativa entre la responsabilidad teórica asignada a la gestión y su aplicación práctica. Esto permite ampliar el enfoque de Homles al evidenciar que la efectividad del control no depende únicamente de su diseño

formal, sino de la capacidad real de la gerencia para ejercer funciones de supervisión, prevención y control dentro de la organización.

Asimismo, los resultados dialogan con la teoría administrativa de Koontz y O'Donnell, quienes plantean que el control es una función esencial del proceso administrativo orientada a la corrección de desviaciones y al aseguramiento del cumplimiento de objetivos organizacionales. La relación significativa encontrada respalda este planteamiento; no obstante, la baja significancia individual de varias dimensiones del control interno (excepto evaluación de riesgos) sugiere que el control no está siendo aplicado de manera integral. Este hallazgo introduce una contribución teórica importante, al evidenciar que la función de control pierde efectividad cuando sus componentes no operan de manera articulada dentro del sistema organizacional.

Desde el enfoque de modelos de control interno, los resultados permiten reinterpretar el modelo COSO (2013), utilizado como base estructural de la investigación. Si bien este modelo plantea que los cinco componentes del control interno actúan de manera interdependiente, la evidencia empírica demuestra que no todos los componentes tienen el mismo nivel de incidencia en la gestión de adquisiciones. En particular, la dimensión de evaluación de riesgos presenta una relación significativa, mientras que otras dimensiones muestran menor impacto, lo que sugiere que en contextos municipales la gestión del riesgo constituye el eje más determinante del control interno. Este hallazgo contribuye a una comprensión más contextualizada del modelo COSO, alejándolo de una aplicación homogénea y reforzando su carácter adaptativo.

De manera complementaria, el modelo COCO permite interpretar que la efectividad del control interno no depende únicamente de su estructura formal, sino del compromiso organizacional, la cultura institucional y los procesos de aprendizaje continuo. En este sentido, la percepción de deficiencias en el control interno encontrada en el estudio sugiere debilidades en estos elementos, lo que refuerza la idea de que el control no es solo un sistema técnico, sino también un proceso social e institucional que requiere apropiación por parte de los actores organizacionales.



Por otro lado, los hallazgos se articulan con el marco normativo de la administración pública peruana, particularmente con la Ley N.º 30225 de contrataciones del Estado y los lineamientos de la Contraloría General de la República, los cuales establecen que el control interno debe garantizar la transparencia, eficiencia y legalidad de los procesos de adquisición. Sin embargo, los resultados evidencian que la existencia de normativa no asegura su cumplimiento efectivo, lo que aporta a la discusión teórica sobre la diferencia entre control formal y control efectivo en el sector público.

Finalmente, desde un enfoque sistémico, los resultados permiten afirmar que el control interno y la gestión de adquisiciones constituyen subsistemas interdependientes dentro de la organización pública. La correlación encontrada demuestra que las deficiencias en uno de estos sistemas impactan directamente en el otro, lo que refuerza la idea de que la gestión pública debe ser analizada de manera integral. No obstante, la intensidad moderada de la relación evidencia que existen otros factores no considerados que también influyen en la gestión de adquisiciones, como la capacidad técnica del personal, la estabilidad institucional y las condiciones del entorno.

En conjunto, estos hallazgos no solo validan parcialmente las teorías existentes, sino que también aportan una visión más crítica y contextualizada del control interno en la administración pública local, evidenciando la necesidad de superar enfoques normativos y avanzar hacia modelos de implementación efectiva adaptados a realidades institucionales complejas.

b) Implicaciones prácticas:

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se identifican implicancias prácticas relevantes para la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, en la medida en que se evidencia que el control interno se relaciona significativamente con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.484$; $p = 0.001$). Este resultado permite reconocer que los mecanismos de control interno se encuentran vinculados con el desarrollo de los procesos de contratación pública; sin embargo, la magnitud moderada de la relación sugiere que dicha vinculación no es suficiente para garantizar niveles óptimos de desempeño, lo que plantea la necesidad de fortalecer su aplicación dentro de la entidad.



En el ámbito operativo, la percepción de que el 45.8% del personal considera deficiente el control interno evidencia limitaciones en su implementación práctica. Este resultado sugiere que, si bien existen lineamientos y procedimientos establecidos, estos no se ejecutan de manera uniforme en todas las áreas involucradas en la gestión de adquisiciones. En consecuencia, se plantea la necesidad de reforzar la aplicación efectiva de los mecanismos de control en las actividades cotidianas, promoviendo su cumplimiento sistemático en cada fase del proceso de contratación.

Desde una perspectiva funcional, el análisis por dimensiones muestra que las actividades de control presentan la mayor asociación con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.501$), seguidas por la supervisión ($\rho = 0.463$) y el entorno de control ($\rho = 0.452$). Este comportamiento indica que los procesos operativos y de seguimiento guardan una relación más estrecha con la gestión de adquisiciones en comparación con otros componentes del control interno. En términos prácticos, estos resultados sugieren la conveniencia de priorizar el fortalecimiento de los procedimientos internos, la verificación continua de las actividades y la supervisión sistemática de los procesos de contratación.

Por otro lado, las dimensiones de evaluación de riesgos ($\rho = 0.438$) y de información y comunicación ($\rho = 0.421$) presentan niveles de asociación relativamente menores, lo que sugiere posibles limitaciones en la identificación oportuna de riesgos y en la circulación de información dentro de la entidad. En este contexto, se hace necesario promover el uso de herramientas que permitan una mejor gestión de riesgos en los procesos de adquisiciones, así como fortalecer los canales de comunicación interna, con el fin de facilitar la toma de decisiones informadas y oportunas.

En cuanto al recurso humano, los resultados permiten inferir que las debilidades del control interno no solo están relacionadas con aspectos estructurales, sino también con la forma en que el personal aplica los mecanismos de control en su desempeño diario. En ese sentido, se sugiere la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal involucrado

en la gestión de adquisiciones, especialmente en lo referente al control interno y a la normativa de contrataciones del Estado.

Finalmente, los hallazgos obtenidos permiten plantear la necesidad de integrar el control interno dentro de los procesos de gestión institucional, de manera que este no sea considerado únicamente como un requisito normativo, sino como una herramienta que se vincula con la mejora de la gestión de adquisiciones. En este sentido, su incorporación en los procesos de planificación, ejecución y evaluación institucional podría contribuir al fortalecimiento de la transparencia, la eficiencia y la consistencia en el manejo de los recursos públicos.

c) Implicaciones para la política institucional, la gestión pública o la sociedad

En el ámbito de la política institucional, los resultados de la investigación evidencian que el control interno se relaciona significativamente con la gestión de adquisiciones ($p = 0.484$; $p = 0.000$), lo cual sugiere la necesidad de que la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba fortalezca sus lineamientos internos orientados al control de los procesos de contratación. Esta evidencia respalda la conveniencia de revisar y ajustar las políticas institucionales existentes, de manera que estas no solo establezcan disposiciones normativas, sino que promuevan su aplicación efectiva en las distintas áreas involucradas. En ese sentido, la incorporación de criterios de control interno en la formulación de directivas, manuales de procedimientos y lineamientos de gestión podría contribuir a una mayor consistencia en la ejecución de las adquisiciones.

Desde la perspectiva de la gestión pública, los hallazgos permiten identificar que las dimensiones del control interno presentan diferentes niveles de asociación con la gestión de adquisiciones, destacando las actividades de control ($p = 0.501$) y la supervisión ($p = 0.463$). Este comportamiento sugiere que los procesos operativos y de seguimiento guardan una relación más estrecha con el desarrollo de las contrataciones públicas, lo que pone en evidencia la importancia de fortalecer los mecanismos de control en la ejecución de las actividades administrativas. En este contexto, la gestión pública local podría orientarse hacia el fortalecimiento de prácticas de supervisión continua, verificación de cumplimiento y control de procesos, con el fin de mejorar la calidad de las adquisiciones dentro de los marcos normativos vigentes.

En relación con el diseño y aplicación de políticas públicas, los resultados también permiten advertir que la evaluación de riesgos ($p = 0.438$) y la información y comunicación ($p = 0.421$) presentan niveles de asociación menores, lo que sugiere la existencia de brechas en la gestión preventiva y en la articulación informativa dentro de la entidad. Esta situación plantea la necesidad de que las políticas institucionales y sectoriales incorporen enfoques orientados a la gestión de riesgos y al fortalecimiento de los sistemas de información, de modo que se favorezca una toma de decisiones más oportuna y fundamentada en los procesos de adquisición.

En el plano social, los hallazgos adquieren relevancia en la medida en que la gestión de adquisiciones públicas se encuentra directamente vinculada con el uso de recursos del Estado y la provisión de bienes y servicios a la población. La relación significativa identificada entre el control interno y la gestión de adquisiciones sugiere que el fortalecimiento de los mecanismos de control se vincula con prácticas administrativas más organizadas, lo cual podría contribuir a mejorar la percepción ciudadana respecto a la transparencia y eficiencia en la gestión pública. En ese sentido, los resultados permiten inferir que el fortalecimiento del control interno no solo tiene implicancias organizacionales, sino también sociales, al estar asociado con la confianza en las instituciones públicas.

Finalmente, considerando que una proporción importante del personal percibe el control interno como deficiente (45.8%), se evidencia la necesidad de que las políticas institucionales incorporen estrategias orientadas a mejorar su implementación efectiva. Este resultado sugiere que las políticas públicas no deben limitarse a la formulación normativa, sino que deben contemplar mecanismos de seguimiento, evaluación y fortalecimiento continuo del control interno, con el propósito de mejorar la gestión de adquisiciones y, en consecuencia, contribuir al adecuado uso de los recursos públicos en beneficio de la sociedad.

D. Limitaciones del estudio

En primer lugar, la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de nivel correlacional, lo cual permitió identificar la existencia de una relación



significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones; no obstante, este enfoque limita la posibilidad de establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas. En ese sentido, los resultados deben interpretarse estrictamente en términos de asociación, lo que constituye una restricción metodológica propia del tipo de estudio empleado.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo basado en la aplicación de encuestas implica que la información recolectada depende de la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. Esta condición puede introducir sesgos subjetivos en las respuestas, ya que estas se encuentran influenciadas por la experiencia, el nivel de conocimiento y la interpretación individual de los encuestados. Asimismo, la investigación se centró en una sola entidad con una muestra de 144 trabajadores, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras instituciones del sector público con características diferentes.

Finalmente, el carácter transversal del estudio implica que los datos fueron recolectados en un único momento, lo que impide analizar la evolución de las variables en el tiempo o identificar cambios en la relación entre el control interno y la gestión de adquisiciones. Adicionalmente, la medición de las variables se realizó a partir de dimensiones previamente definidas, por lo que otros factores no considerados en el instrumento, como condiciones institucionales o capacidades técnicas del personal, podrían estar asociados a los resultados obtenidos.

E. Proyecciones e investigaciones futuras

En primer lugar, considerando que la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque correlacional y de corte transversal, se plantea la necesidad de que futuros estudios adopten diseños explicativos o longitudinales que permitan profundizar en el análisis de la relación entre el control interno y la gestión de adquisiciones. Este tipo de enfoques facilitaría examinar la evolución de ambas variables en el tiempo y explorar con mayor detalle los factores que se asocian con su comportamiento, ampliando así la comprensión del fenómeno estudiado.

Por otra parte, resulta pertinente extender el alcance de la investigación hacia otras municipalidades o entidades del sector público con características organizacionales similares, con el propósito de contrastar los resultados obtenidos y evaluar su



consistencia en diferentes contextos institucionales. Asimismo, se sugiere incorporar variables adicionales como la capacitación del personal, la cultura organizacional, el nivel de digitalización de los procesos y la gestión por resultados, lo cual permitiría enriquecer el análisis y ofrecer una visión más integral de los factores que se vinculan con la gestión de adquisiciones.

Finalmente, se recomienda complementar el enfoque cuantitativo con metodologías cualitativas que permitan profundizar en la interpretación de los resultados, a través de técnicas como entrevistas o análisis documental. De igual manera, se abre la posibilidad de desarrollar estudios aplicados orientados a evaluar la implementación de estrategias de mejora en el control interno y su relación con la gestión de adquisiciones, lo que contribuiría a generar evidencia útil para el fortalecimiento de la gestión pública en contextos similares.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- a) Se concluye que existe una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba ($\rho = 0.484$; $p = 0.001$), lo cual evidencia que ambas variables se encuentran relacionadas dentro del contexto institucional analizado. Este resultado permite aceptar la hipótesis general planteada; no obstante, la magnitud moderada de la relación sugiere que la gestión de adquisiciones podría estar asociada también a otros factores organizacionales no considerados en el estudio.
- b) En relación con el entorno de control, se concluye que presenta una correlación positiva moderada y significativa con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.452$; $p = 0.001$), lo que indica que los aspectos vinculados a la cultura organizacional, valores institucionales y condiciones del ambiente laboral se asocian con los procesos de contratación pública. Este hallazgo respalda la hipótesis específica correspondiente y evidencia la relevancia de esta dimensión dentro del sistema de control interno.
- c) Respecto a la evaluación de riesgos, se concluye que mantiene una correlación positiva moderada y significativa con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.438$; $p = 0.001$), lo cual sugiere que la identificación y tratamiento de riesgos institucionales guardan relación con el desarrollo de los procesos de adquisición. Este resultado se encuentra en concordancia con la hipótesis específica formulada, resaltando la importancia de esta dimensión en el contexto analizado.
- d) En cuanto a las actividades de control, se concluye que presentan una correlación positiva moderada y significativa con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.501$; $p = 0.001$), siendo la dimensión que evidencia el mayor nivel de asociación. Este resultado permite afirmar que los procedimientos operativos y mecanismos de

verificación se encuentran estrechamente vinculados con la gestión de adquisiciones, evidenciando coherencia con la hipótesis específica planteada.

- e) En relación con la información y comunicación, se concluye que existe una correlación positiva moderada y significativa con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.421$; $p = 0.001$), lo que indica que los procesos de generación y transmisión de información se asocian con el desarrollo de las adquisiciones públicas. Este hallazgo se alinea con la hipótesis específica correspondiente, evidenciando la importancia de esta dimensión en el funcionamiento del control interno.
- f) Finalmente, respecto a las actividades de supervisión, se concluye que presentan una correlación positiva moderada y significativa con la gestión de adquisiciones ($\rho = 0.463$; $p = 0.001$), lo cual evidencia que los procesos de monitoreo y seguimiento se encuentran relacionados con la gestión de adquisiciones. Este resultado guarda coherencia con la hipótesis específica formulada, reforzando la relevancia de la supervisión dentro del sistema de control interno.

6.2 Recomendaciones

- a) Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba fortalecer de manera integral el sistema de control interno, considerando que este se encuentra significativamente relacionado con la gestión de adquisiciones. En este sentido, resulta pertinente promover la adecuada aplicación de sus componentes en los procesos de contratación pública, con el propósito de mejorar la organización y consistencia en la ejecución de las adquisiciones.
- b) En relación con el entorno de control, se sugiere implementar acciones orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, los valores institucionales y el compromiso del personal, mediante programas de sensibilización y capacitación continua. Estas medidas podrían contribuir a consolidar un ambiente de trabajo alineado con los principios del control interno y su aplicación en los procesos de adquisiciones.
- c) Respecto a la evaluación de riesgos, se recomienda desarrollar e implementar herramientas que permitan una adecuada identificación, análisis y tratamiento de riesgos en los procesos de contratación. En este contexto, el uso de matrices de riesgos actualizadas y mecanismos de seguimiento podría favorecer una mejor gestión preventiva en las adquisiciones públicas.

- d) En cuanto a las actividades de control, se sugiere fortalecer los procedimientos operativos y los mecanismos de verificación en cada fase del proceso de adquisiciones, asegurando su cumplimiento de manera sistemática. Asimismo, se recomienda estandarizar los procesos mediante manuales y directivas internas que permitan una ejecución más ordenada y transparente.
- e) En relación con la información y comunicación, se recomienda mejorar los canales de comunicación interna y los sistemas de información institucional, de modo que se garantice la disponibilidad de información oportuna, confiable y accesible para la toma de decisiones en los procesos de adquisición.
- f) Finalmente, respecto a las actividades de supervisión, se sugiere reforzar los mecanismos de monitoreo y seguimiento de los procesos de contratación, promoviendo una supervisión continua que permita identificar oportunidades de mejora. Asimismo, se recomienda implementar evaluaciones periódicas del sistema de control interno, con el fin de fortalecer su aplicación y su vinculación con la gestión de adquisiciones.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinaga Díaz, E. A., & Olivos Romero, F. G. (2022). Control interno para el proceso efectivo de contrataciones en el Gobierno Regional de Lambayeque. *Revista Ñeque*, 5(11), 130–142. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.69>
- Allende, T. V. (2018). *El sistema de control interno y su importancia en la Administración Pública*.
https://www.researchgate.net/publication/336003622_El_control_interno_y_su_influencia_en_la_gestion_administrativa_del_sector_publico
- Alvarez Villazón, J. C. (2021). El control interno en el sector público local. Limitaciones actuales. Una propuesta de implantación de un modelo efectivo de control interno. *Consultor de Los Ayuntamientos y de Los Juzgados: Revista Técnica Especializada En Administración Local y Justicia Municipal*, 2, 17.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7737053>
- Ángel, M. M. (2010). Process Management: An effective Management Approach. *Visión de Futuro*, 13(1), 1–19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7408099>
- Antonio Felipe, J. (2020, 3 de abril). Los auditores internos europeos alertan sobre los frentes que amenazan la estabilidad de Europa y ponen en riesgo a las organizaciones. Comienza La Conferencia Europea de Auditoría Interna En Madrid Con La Presidencia de Honor de Felipe VI. <https://www.eciia.eu>
- Arias Galicia, F. (2012). *Estadística aplicada a las ciencias sociales* (5.^a ed.). Trillas.
https://www.academia.edu/9911192/Estad%C3%ADstica_aplicada_a_las_Ciencias_Sociales
- Ashutosh, P. (2023, 1 de febrero). 2023 y sus cinco desafíos para la economía global.
- Association of Chartered Certified Accountants. (2022). *Internal control and the transformation of entities*. <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/transformation-of-internal-control.html>
- Badajoz Ramos, J. A., Jaime Flores, M. J., Martínez Quispe, D. B., & Conde Vera, R. (2023). Calidad de servicio en la decisión de compra en centros comerciales de Perú. *Quipukamayoc*, 31(65), 61–71. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i65.24665>



- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Pearson Educación.
https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion
- Bertel Chadid, J. J., Uribe Herrera, J. A., Gaitán Riaño, S. C., & Ospina Mejía, J. A. (2017). Fusiones y adquisiciones: mecanismos de internacionalización de bancos latinoamericanos. *Civilizar*, 17(33), 135–148. <https://doi.org/10.22518/16578953.904>
- Bohórquez, L. E. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26).
- Bustamente, P. (2018). Estos son los tipos de control gubernamental que realiza el Estado sobre los funcionarios públicos. *Blog de Posgrado de La Universidad de Continental*.
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-tipos-de-control-gubernamental-que-realiza-el-estado-sobre-los-funcionarios-publicos>
- Caballero, J. (2018). *Fundamentos de metodología aplicada a las ciencias sociales*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional de San Agustín.
- Cabana, S. R., Cortés, F. H., Contreras, F. A., & Vargas, V. F. (2020). Influence of management control on public value generated in services dependent on the ministry of economy, development and tourism, Chile. *Información Tecnológica*, 31(2), 103–116.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
- Carlos, J., Flores, D., Sergio, R., & Rivas, D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Redalyc.org*, 7(14), 69–80.
- Carol Patricia, E. A., & Solange Vannia, R. O. (2022). *Análisis del Control Interno, en la Municipalidad Provincial de Abancay-Apurímac, 2022* [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/72543>
- Carolina, D. C., & Asorey, P. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5), 23–50.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Carrasco Días, C. (2006). *Teoría y práctica de la investigación científica*. Trillas.
- Castro de Cifuentes, M. (2018). Los contratos normativos y los contratos marco en el derecho privado contemporáneo. *Estudios Socio-Jurídicos*, 21(1).
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.6977>



- Cetina, C., & Barrera Lopez, L. (2021, 21 de julio). Menos corrupción en las contrataciones y compras públicas gracias a los datos abiertos. *Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe*.
- Chinyere, O., & Samuel, O. (2021). The relationship between public procurement and internal control in Rivers State. *World Bulletin of Management and Law*, 5, 23–31. <https://www.scholarexpress.net>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*.
- Contraloría General de la República. (2023). *Informe de gestión anual 2023*. <https://www.contraloria.gob.pe>
- Contraloría General de la República. (2024). *Sistema de control interno en gobiernos locales: Diagnóstico nacional*. <https://www.contraloria.gob.pe>
- Corte Flores, A., & Palomar Lever, J. (2008, 12 de febrero). El proceso de admisión como predictor del rendimiento académico en la educación superior. *Universidades*, 1, 1657–9267.
- Cruzado Vidal, R. R., Cribilleros Rios, D. A., Cuadra Alvarado, M. F., & Mogollón Rosales, S. I. (2023). El Sistema de Control Interno en el Sector Público de Perú: Una Revisión Sistemática. *Revista de Climatología*, 23, 1577–1586. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1577-1586>
- Daniel Watson, G., & Walker, H. (2014). Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature. *Supply Chain Management*, 17(4), 454–472. <https://doi.org/10.1108/13598541211246611>
- Deckard, G. D., Foglesong, R. H., & Crosby, C. F. (1984). Acquisition Strategy. En *Modeling and Simulation, Proceedings of the Annual Pittsburgh Conference* (pp. 825–828). https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_383-1
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Supervisión de la gestión pública en gobiernos locales de Apurímac. Informe Defensorial N.º 045-2023-DP*.
- Delicado Teixeira, N. M. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc15-39.cscg>



- Deshpande, A., Guthrie, S., & Europe, R. (2019). *Entrepreneurial-university ecosystem: An overview of key concepts*. <https://doi.org/10.7249/WR1304>
- Diaz Benitez, S. (2012). *Understanding internal controls*.
- Diaz Moreira, V. M. (2021). *El impacto en la gestión administrativa en empresas públicas y privadas ante el cumplimiento de normativas de control interno en procesos dinámicos de contratación Pública* [Tesis de maestría]. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.
- Espinoza Galvez, R., Asca Agama, P. G., Ramos Huamán, O. M. D. C., & Solis Tipian, M. A. (2020). Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 281–299. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1581>
- Ezpinoza. (2001). *Comptroller's handbook internal control i*.
- Fazekas, M., & Blum, J. R. (2021). *Improving public procurement outcomes review of tools and the state of the evidence base*. World Bank. <http://www.worldbank.org/prwp>
- Fernández Menta, A. (2003). Control interno El Modelo COCO. *Boletín de La Comisión de Normas y Asuntos Profesionales Del Instituto de Auditores Internos de Argentina*, 11, 1–7.
- Flynn, A., & Davis, P. (2014). Theory in public procurement research. *Journal of Public Procurement*, 14(2), 139–180. <https://doi.org/10.1108/jopp-14-02-2014-b001>
- Franco Ruiz, R. (2020). Las teorías de control y evaluación organización independiente. *Criterio Libre*, 32(18), 71–107.
- Gabriela, M., & González, G. (2016). Dimensión interna de la responsabilidad social Empresarial desde la óptica de la Gestión de Recursos Humanos. *Redalyc.org*, 28, 794–805.
- Garate Marin, K. T., Picón Pastos, A. G., Saucedo Vásquez, M. N., & Zumeta Rengito. (2023). Indicadores de riesgos en los procesos de adquisiciones en entidades Públicas en Perú mediante predicados. *Revista Conrado*, 19, 476–485.
- Garci Cullampe, J. J., Alva Rojas, Á. J., & Oblitas Otero, C. R. (2021). Control interno en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital de Huancas - 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10724–10741. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1117



- Gina Maday, P. C. (2022). *El control interno y la gestión administrativa en el gobierno local de Apurímac, 2021* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
- Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., & Morales Cárdenas, T. F. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 1–12. <https://doi.org/10.22458/RNA.V11I2.3073>
- Hawks, C. P. (1990). Internal Control, Auditing, and the Automated Acquisitions System. *Journal of Academic Librarianship*, 16(5), 296–301.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Jainendrakumar, T. D. (2015). Project Procurement Management for Project Managers. *PM World Journal*. <https://www.pmworlplibary.net>
- Juarez Dávalo, I. E. (2020). *Ejes del Sistema de Control Interno y su asociación con los procesos de contrataciones realizados por los servidores del Gobierno Regional de Apurímac 2020* [Tesis de maestría]. Universidad San Martín de Porres. <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/7042>
- Kisanyanya, A. G., & Omagwa, J. (2018). Internal Control Systems and Financial Performance of Public Institutions of Higher Learning in Vihiga County, Kenya. *Journal of Business and Management*, 20, 31–41. <https://doi.org/10.9790/487X-2004053141>
- Lecca Rengifo, L. R., Paz Medrano, H. J., & Mendoza de los Santos, A. C. (2023). Medidas de control interno para preservar la seguridad de los datos dentro de las empresas e-commerce: Una revisión sistemática. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 21(27), 23–34. <https://doi.org/10.56469/rcti.v21i27.881>
- López Romero, J. (2015). *Estadística para la investigación educativa y social*. Fondo Editorial UCSS.
- Luciano Alipio, R. A., Sotomayor Chahuaylla, J. A., Vilca Narváez, J. C., Soto Pareja, M. M., Nolasco Carbajal, E., Loayza Chacara, M. F., & Carbajal Rebaza, K. Y. (2022). Sistema de adquisiciones y contrataciones para la gestión eficiente de gobiernos locales. En



- CISCI 2022 - Vigésima Primera Conferencia Iberoamericana En Sistemas, Cibernética e Informática (pp. 181–186). <https://doi.org/10.54808/CISCI2022.01.181>
- MacCarthy, B. L., Blome, C., Olhager, J., Srai, J. S., & Zhao, X. (2016). Supply chain evolution – theory, concepts and science. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(12), 1696–1718. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2016-0080>
- Manrique López, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 129–158. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Martin Garate, T. (2023). Indicadores de Riesgos en los proceso de adquisiciones en entidades públicas en Perú mediante predicados difusos. *Revista Conrado*, 19, 19–21.
- Medina Ramos, A. (2024, 28 de marzo). Contraloría revela que el Perú perdió más de S/24.000 millones por corrupción en el 2023: Las cinco regiones más perjudicadas. *Infobae*.
- Méndez Álvarez, C. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. McGraw-Hill.
- Miaja Fol, M. (2019). *Auditoría y gestión de los fondos públicos*.
- Ñaupas, F., Ramírez, G., & Medina, A. (2014). *Investigación científica: Una visión desde lo social*. Fondo Editorial Universidad Continental.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5.ª ed.).
- Obando Vega, A. J. (2023). Análisis del impacto negativo de penalidades impuestas por el Estado a una empresa privada del sector salud. *Industrial Data*, 26(1), 247–274. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.24392>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Integridad pública en América Latina: Fortaleciendo la gobernanza a través del control interno*. OECD Publishing.
- Palomino Flores, H. (2022). Influencia de la contratación pública en la efectividad del cumplimiento del planeamiento estratégico institucional. *Revista San Gregorio*, 52, 204–221. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i52.2050>



- Paricahua Laura, H. R. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*, 30(62), 67–75. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22179>
- Păunescu, M. (2020). Model COSO al controlului intern. *CECCAR Business Review*, 2020(2), 40–46. <https://doi.org/10.37945/cbr.2020.02.05>
- Peña, J. P., Villamizar, Y. A. N., & Serrano, M. S. (2022). Reflections on supply logistics: Background and trends. *Ingeniería (Colombia)*, 27(2). <https://doi.org/10.14483/23448393.17043>
- Pereira Fredes, E. (2022). Rupture Between Promises, Will and Autonomy: What Justifies the Binding Force of the Contract? *Derecho PUCP*, 89, 291–323. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202202.010>
- Pimenta, C. C. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE Electrónica*, 1, 1–13. <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=361&Secao=PUBLIC/GOV&Vo>
- Piza Carrasco, G. N., & De Jesús Carbajal, C. T. (2023). Modelo de Gestión de Adquisición Pública para Garantizar la Transparencia Administrativa en un Hospital Público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 5880–5913. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7385
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47. <http://revistaacademia.cladea.org>
- Presidente de la República. (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley No 30225, Ley de Contrataciones del Estado Reglamento de la Ley No 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. <https://www.mef.gob.pe>
- Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M., & Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 1544–1553. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>



- Ramathan, B. (2011). *Strategic procurement management*.
https://www.academia.edu/24646041/Strategic_Procurement_Management_Lecture_Notes_By_Bagaya_Ramathan
- Ricardo, M., Choix, A., Carlos, L. C. P., & Armenta Velazquez, E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresa en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4(76), 1–17. <https://www.itson.mx/pacioli>
- Rompotis, G. G. (2015). Mergers and Acquisitions: Types, principles, historical information and empirical evidence from the Greek banking sector. *Aestimatio*, 10, 2–35. <https://doi.org/10.5605/ieb.10.2>
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Rossi, T., Murillo Fort, C., & Puente Karolys, J. C. (2002). Transparencia en las adquisiciones del sector público: el caso de los hospitales de la Ciudad de Buenos Aires. *Gaceta Sanitaria*, 16(1).
- Salas Navarro, K., Maiguel Mejía, H., & Acevedo Chedid, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2).
- Salgado Oleas, M. A. (2022). *El Control Interno y su Incidencia en los Procesos De Contratación Pública de las Áreas Requirientes Del GAD Municipal De Milagro Periodo 2017-2019* [Tesis de maestría]. Universidad Estatal de Milagro. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/6248>
- Salvador, J., Florido, V., Aguilera Enríquez, L., & Adame, M. G. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12, 55–70.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Fundamentos de metodología de la investigación* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sarmiento, A. (2012). *Internal control guide & resources section: Internal control overview*.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios* (9.ª ed.). Paraninfo.



- https://www.academia.edu/34832392/Técnicas_de_investigación_social_SIERRA_BR_AVO. *Quipukamayoc*, 30(62), 67–75. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22179>
- Păunescu, M. (2020). Model COSO al controlului intern. *CECCAR Business Review*, 2020(2), 40–46. <https://doi.org/10.37945/cbr.2020.02.05>
- Peña, J. P., Villamizar, Y. A. N., & Serrano, M. S. (2022). Reflections on supply logistics: Background and trends. *Ingeniería (Colombia)*, 27(2). <https://doi.org/10.14483/23448393.17043>
- Pereira Fredes, E. (2022). Rupture Between Promises, Will and Autonomy: What Justifies the Binding Force of the Contract? *Derecho PUCP*, 89, 291–323. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202202.010>
- Pimenta, C. C. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE Electrónica*, 1, 1–13. <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=361&Secao=PUBLIC/GOV&Vo>
- Piza Carrasco, G. N., & De Jesús Carbajal, C. T. (2023). Modelo de Gestión de Adquisición Pública para Garantizar la Transparencia Administrativa en un Hospital Público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 5880–5913. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7385
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47. <http://revistaacademia.cladea.org>
- Presidente de la República. (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley No 30225, Ley de Contrataciones del Estado Reglamento de la Ley No 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. <https://www.mef.gob.pe>
- Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M., & Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 1544–1553. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>



- Ramathan, B. (2011). *Strategic procurement management*.
https://www.academia.edu/24646041/Strategic_Procurement_Management_Lecture_Notes_By_Bagaya_Ramathan
- Ricardo, M., Choix, A., Carlos, L. C. P., & Armenta Velazquez, E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresa en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4(76), 1–17. <https://www.itson.mx/pacioli>
- Rompotis, G. G. (2015). Mergers and Acquisitions: Types, principles, historical information and empirical evidence from the Greek banking sector. *Aestimatio*, 10, 2–35. <https://doi.org/10.5605/ieb.10.2>
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Rossi, T., Murillo Fort, C., & Puente Karolys, J. C. (2002). Transparencia en las adquisiciones del sector público: el caso de los hospitales de la Ciudad de Buenos Aires. *Gaceta Sanitaria*, 16(1).
- Salas Navarro, K., Maiguel Mejía, H., & Acevedo Chedid, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2).
- Salgado Oleas, M. A. (2022). *El Control Interno y su Incidencia en los Procesos De Contratación Pública de las Áreas Requirientes Del GAD Municipal De Milagro Periodo 2017-2019* [Tesis de maestría]. Universidad Estatal de Milagro.
- Salvador, J., Florido, V., Aguilera Enríquez, L., & Adame, M. G. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12, 55–70.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Fundamentos de metodología de la investigación* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sarmiento, A. (2012). *Internal control guide & resources section: Internal control overview*.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios* (9.^a ed.). Paraninfo.



- Solorzano Zavala, J. R., Velezmoro Montes, Y. W., & Ormeño Espino, L. R. (2022). Gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados de una entidad castrense peruana en tiempos de Covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3804–3825. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3359
- Soto, A., & Cvetkovic Vega, A. (2020). Estudios de casos y controles. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 20(1), 138–143. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v20i1.2555>
- Tolosa Villabona, L. A. (2017). De los principios del Derecho Obligacional y Contractual contemporáneo. *Estudios Socio-Jurídicos*, 19(2), 13. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.5701>
- Torres Gamarra, G. (2023). Optimización del control interno de calidad de RT-PCR en tiempo real para detección cualitativa de SARS-CoV-2. *Revista de Investigación de la Universidad Norbert Wiener*, 16(1), 1–7. <https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2023.161.1657>
- Torres Navarro, C., Malta Callegari, N., Zapata Casabón, C., & Aburto Viveros, V. (2015). Metodología de la gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional. *Revista de Administración en Salud*, 19.
- Vaclovas Giriūnas, L. G. (2012). The concept of internal control system: Theoretical aspect. *Ekonomika*, 91(2), 142–153.
- Valderrama, S. (2015). *Técnicas de investigación en contextos públicos*. Editorial San Marcos.
- Valdivia Andrade, L. D., Salvador Rosado, E. C., Correa Becerra, E. D., López Toro, R. de J., Pinglo Jurado, F. de la M., & Rodríguez Puican, H. V. (2023). Internal control and Procurement Services in a Peruvian Municipality. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 01–22. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2623>
- Valverde Encarnación, G., & Oliva Baca, F. (2019). The principle of sustainability in public procurement in Peru: an analysis of its effectiveness in the framework of Law N° 30225. *Círculo de Derecho Administrativo*, 21, 1–22.
- Vanessa, N. M., Álava, A. P., Cecilia, S. M., Fernando, X. H., & Alexandra, J. S. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofín Habana*, 12(1), 268–283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018



- Vargas, B. O., & Rosa, R. (2022). *Control Interno y los Procesos Contables en el Área de Tesorería, Municipalidad Distrital Quinistaquillas, Moquegua - 2021* [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/74851>
- Vega-De La Cruz, L. O., & Ortiz-Pérez, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico*, 20(45), 217–231. <https://doi.org/10.22395/SEEC.V20N45A8>
- Yerrén Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316–2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Yusupov, Y. (2020). Public procurement, transparency, and efficiency in public services. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 12(3), 45–55.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
GENERAL: ¿Cuál es grado de relación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025? ESPECÍFICOS: P1: ¿Cuál es la relación del entorno de control y gestión de adquisiciones en la Municipalidad? P2: ¿Cómo es la relación de la evaluación de riesgo y gestión de adquisiciones en la Municipalidad? P3: ¿Qué relación existe entre las actividades de control y gestión de adquisiciones en la Municipalidad? P4: ¿Cómo es la relación de la información y comunicación con gestión de adquisiciones en la Municipalidad? P5: ¿Cuál es la relación de las actividades de supervisión y gestión de adquisiciones en la Municipalidad?	GENERAL: Determinar la relación que existe entre el Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. ESPECÍFICOS: OE1. Determinar la relación entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. OE2. Establecer la relación entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. OE3. Determinar la relación entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. OE4. Establecer la relación entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. OE5. Determinar la relación entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025.	GENERAL: HG: Existe una relación significativa entre el control interno y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. ESPECÍFICOS: HE1: Existe una relación significativa entre el entorno de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. HE2: Existe una relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. HE3: Existe una relación significativa entre las actividades de control y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. HE4: Existe una relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. HE5: Existe una relación significativa entre las actividades de supervisión y la gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025.	V1: Control Interno V2: Gestión de Adquisiciones	1. Entorno de control 2. Evaluación de riesgo 3. Actividades de control 4. Información y comunicación 5. Actividades de Supervisión 6. Contratación 7. Registro 8. Gestión de contratos	Tipo de Investigación Básica Cuantitativa No experimental Transversal Nivel de Investigación Correlacional Población Está conformado 227 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, periodo 2025. Técnicas Encuesta Instrumentos Cuestionario en Escala de Likert Estadística Coeficiente de correlación Rho Spearman

Anexo 02: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACION

Escuela Académico Profesional de Administración



PRESENTACIÓN: Buenos días, el cuestionario forma parte de la investigación: Control Interno y Gestión de Adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025. Le agradecería que nos dedicara unos minutos para la aplicación del cuestionario. Por su puesto, los datos serán ANONIMOS.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

1.2. Edad:

- a) Menos de 22 años
- b) De 23 a 25 años
- c) de 26 a 35 años
- d) de 36 a 45 años
- e) Más de 46 años

1.3. Tiempo de servicio en la entidad

- a) Menos de 2 años
- b) De 3 a 6 años
- c) De 7 a 10 años
- d) De 11 a 14 años
- e) De 15 a mas

1.4. Tiempo de servicio en el área

- a) Menor a 2 años
- b) De 3 a 4 años
- c) De 5 a más.

1.5. Condición laboral

- a) Nombrado
- b) Contratado
- c) Otros

II. INSTRUCCIÓN:

Al respecto, se presenta una serie de afirmaciones. Por favor, evalúa cada afirmación marcando con una "X" la opción que mejor refleje su opinión, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo



Ítems: Control interno	1	2	3	4	5
1. Las normas y regulaciones internas se aplican rigurosamente en los procesos administrativos.	1	2	3	4	5
2. El personal demuestra un compromiso activo con el cumplimiento de las políticas de control interno.	1	2	3	4	5
3. Las autoridades ejercen una supervisión efectiva sobre las actividades de control interno.	1	2	3	4	5
4. Las responsabilidades de supervisión en el sistema de control interno están claramente definidas y son aplicadas.	1	2	3	4	5
5. La información relevante para el control interno se comunica de forma clara, oportuna y bidireccional.	1	2	3	4	5
6. La comunicación interna facilita el funcionamiento efectivo del sistema de control interno.	1	2	3	4	5
7. La información utilizada en la evaluación de riesgos permite realizar comparaciones válidas con otros procesos.	1	2	3	4	5
8. Se utilizan criterios de comparación consistentes en la evaluación de riesgos internos.	1	2	3	4	5
9. La información utilizada en los procesos de evaluación de riesgos se caracteriza por su alta confiabilidad y precisión.	1	2	3	4	5
10. Se implementan mecanismos para verificar la veracidad y exactitud de la información utilizada en la evaluación de riesgos.	1	2	3	4	5
11. La información que se utiliza en los procesos de evaluación de riesgos es relevante para la toma de decisiones estratégicas y operativas.	1	2	3	4	5
12. La evaluación de riesgos se basa en información que permite una priorización efectiva de los problemas.	1	2	3	4	5
13. Se implementan medidas proactivas para garantizar la seguridad de los activos municipales.	1	2	3	4	5
14. Existen políticas y procedimientos actualizados para la protección de la información y los recursos municipales.	1	2	3	4	5
15. Se definen claramente las políticas y procedimientos que rigen las actividades de control interno.	1	2	3	4	5
16. Se asegura la correcta aplicación de las políticas y procedimientos en todas las áreas de la administración.	1	2	3	4	5
17. Se implementan acciones correctivas efectivas ante la identificación de deficiencias en el control interno.	1	2	3	4	5
18. Se realiza un seguimiento continuo de la implementación de acciones correctivas.	1	2	3	4	5
19. Se utilizan canales de comunicación formales e informales apropiados para facilitar el control interno.	1	2	3	4	5
20. Los canales de comunicación son eficaces en la transmisión oportuna y precisa de información sobre control interno.	1	2	3	4	5
21. Se promueve la transparencia en la comunicación externa sobre los resultados del control interno.	1	2	3	4	5
22. La información proporcionada a terceros sobre el control interno es clara, completa y objetiva.	1	2	3	4	5
23. La comunicación es eficiente, fluida y fomenta la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
24. Se fomenta una comunicación abierta y transparente entre los diferentes departamentos de la Municipalidad.	1	2	3	4	5
25. Las evaluaciones del control interno se realizan con enfoques metodológicos actualizados y adecuados a la realidad de la institución.	1	2	3	4	5
26. Las evaluaciones del control interno se realizan con criterios técnicos y objetivos.	1	2	3	4	5
27. Los informes de control interno se elaboran de forma clara, precisa y con recomendaciones viables.	1	2	3	4	5
28. Los informes de control se presentan de manera oportuna a las autoridades pertinentes para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29. Se realiza un seguimiento sistemático de las actividades de control interno para verificar su eficacia.	1	2	3	4	5
30. Las actividades de seguimiento están orientadas a la mejora continua del sistema de control interno.	1	2	3	4	5

Ítems: Gestión de adquisiciones	1	2	3	4	5
31. Los procesos de licitación pública se rigen por principios de transparencia, eficiencia y libre competencia.	1	2	3	4	5
32. Se asegura el estricto cumplimiento de la normativa vigente en los procesos de licitación pública.	1	2	3	4	5
33. Los procesos de selección abreviada se llevan a cabo de forma eficiente y con la documentación adecuada.	1	2	3	4	5
34. Se implementan procedimientos claros y transparentes para los procesos de selección abreviada.	1	2	3	4	5
35. La modalidad de contratación directa se utiliza solo en casos debidamente justificados y de acuerdo con la normativa.	1	2	3	4	5
36. Los procesos de contratación directa son objeto de un seguimiento y control específicos.	1	2	3	4	5
37. Los requerimientos de bienes y servicios son elaborados de manera precisa, detallada y oportuna, considerando las necesidades reales de la institución.	1	2	3	4	5
38. Los requerimientos de compra incluyen las especificaciones técnicas necesarias para asegurar la calidad y la adecuación de los bienes y servicios.	1	2	3	4	5
39. Los procesos de adquisición de bienes y servicios son eficientes, transparentes y libres de conflictos de interés.	1	2	3	4	5
40. Se garantiza la correcta aplicación de las normas en cada etapa de los procesos de adquisición.	1	2	3	4	5
41. Se garantiza el acceso a la información relevante sobre los procesos de adquisición a los interesados.	1	2	3	4	5
42. La información de los procesos de adquisición se organiza, gestiona y se mantiene accesible a la ciudadanía.	1	2	3	4	5
43. Las solicitudes de pedido se realizan de forma oportuna y siguiendo los protocolos establecidos.	1	2	3	4	5
44. Las solicitudes de pedido incluyen toda la información necesaria para una correcta gestión de los contratos.	1	2	3	4	5
45. La determinación de precios de los bienes y servicios se realiza con criterios técnicos, transparentes y basados en el análisis de mercado.	1	2	3	4	5
46. Se utilizan procedimientos que aseguran la obtención de precios justos y competitivos en las contrataciones.	1	2	3	4	5
47. Se mantienen registros actualizados, precisos y completos de la documentación de los contratos.	1	2	3	4	5
48. La información de los registros de los contratos es confiable, accesible y auditada periódicamente.	1	2	3	4	5

Muchas gracias.

Anexo 03: Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Julián Ore Leiva

Título de la Investigación: Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar el grado de correlación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Unidad de análisis: Personal de la entidad municipal

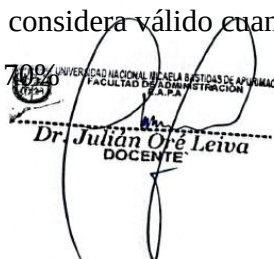
Investigador: Lita Estefany Chacca Pinares

Instrumento cuestionario: control interno

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0+24+20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$


 Dr. Julián Ore Leiva
 DOCENTE

Abancay, 10 de enero del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Julián Ore Leiva

Título de la Investigación: Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar el grado de correlación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Unidad de análisis: Personal de la entidad municipal

Investigador: Lita Estefany Chacca Pinares

Instrumento cuestionario: Gestión de adquisiciones

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
9	Muestra una organización lógica	Organización			X		
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(6 + 24 + 10)}{(50)} = 80\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$


Dr. Julián Ore Leiva
DOCENTE

Abancay, 10 de enero del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Danny Mark Paira Céspedes

Título de la Investigación: Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar el grado de correlación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Unidad de análisis: Personal de la entidad municipal

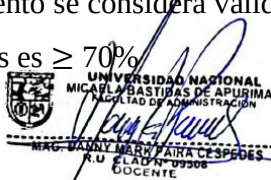
Investigador: Lita Estefany Chacca Pinares

Instrumento cuestionario: control interno

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología			X		
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(6 + 24 + 10)}{(50)} = 80\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$


 UNIVERSIDAD NACIONAL
 MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 MAG. DANNY MARK PAIRA CÉSPEDES
 R.U. ELAD N° 09208
 DOCENTE

Abancay, 10 de enero del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Danny Mark Paira Céspedes

Título de la Investigación: Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar el grado de correlación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Unidad de análisis: Personal de la entidad municipal

Investigador: Lita Estefany Chacca Pinares

Instrumento cuestionario: Gestión de adquisiciones

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(6+24+10)}{(50)} = 80\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$


 UNIVERSIDAD NACIONAL
 MICHAEL BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 MAG. DANNY MARK PAIRA CÉSPEDES
 R.U. 01401-09308
 DOCENTE

Abancay, 10 de enero del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgt. Jéssica Lisbeth León Vicencio

Título de la Investigación: Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar el grado de correlación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Unidad de análisis: Personal de la entidad municipal

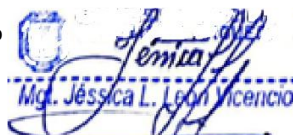
Investigador: Lita Estefany Chacca Pinares

Instrumento cuestionario: control interno

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0+24+20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$



Abancay, 10 de enero del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgt. Jéssica Lisbeth León Vicencio

Título de la Investigación: Control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar el grado de correlación del control interno y gestión de adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Unidad de análisis: Personal de la entidad municipal

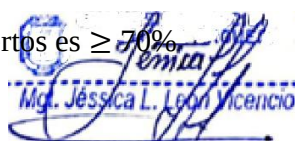
Investigador: Lita Estefany Chacca Pinares

Instrumento cuestionario: Gestión de adquisiciones

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0+24+20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$.



Mgt. Jéssica L. León Vicencio

Abancay, 10 de enero del 2025

Anexo 04: Data

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
3	1	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2
2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	1	3	3	1	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1
2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	1
1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	2	3	2	1	3
1	3	2	3	3	1	3	1	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2
2	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2
1	3	2	1	1	1	3	3	2	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	1	1	2	1	2
1	1	3	1	2	2	2	3	1	1	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1	3	2
1	1	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	1	3	1	1	2	3	3
1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	2	1	3	1	2	2	3	2	1	3	1
3	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3
1	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	1
2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	2	3	1	2
2	3	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2
3	1	1	1	1	3	2	1	2	3	3	3	1	2	2	2	3	1	3	3	2	3	2	1
1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	3	3	2	3	1
1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2
3	2	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	2	3	1	1	3	2	2	1	3	2	3	3
2	2	3	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	2	1	3
3	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	3	1	1	1	3	1	3	2	3	3	2	3
1	3	1	3	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	1	2	2	1
1	2	3	2	2	1	1	1	2	3	1	1	2	1	3	3	1	1	2	3	3	1	2	3
3	1	1	2	2	2	1	3	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	1
3	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	1	1	2	2	3	3	1	3	2	2	1	2
2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	2	3	1
3	1	3	1	2	3	1	2	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1	1	3	2	1	1	3
1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2
1	2	2	3	1	1	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	1	3	2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3
3	2	1	3	3	3	1	2	1	2	3	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2
3	1	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	3	1	2	3	1	1	3
1	2	3	1	1	2	3	3	2	2	3	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	2	1
2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2
3	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2	2	1	2	3	3	1	3	3	1
2	1	2	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	2	2	1	3	1
3	1	1	2	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	3	1	2
1	1	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	1
3	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	3	3	1	3	1	1	1	3	1	2	3
1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	1	1	3	3	1	1	3	2	1
2	1	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	1	3	1	1
3	3	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	1	1	1
1	1	3	1	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1
3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3

3	3	3	3	1	2	1	3	1	3	3	1	3	2	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3
1	3	1	3	1	2	2	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1
3	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3
1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	3	1	3	2	3	2	1	1	1	3	2
2	2	2	3	1	3	1	3	2	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1
1	2	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	3	2	1
3	3	1	1	1	2	1	3	1	3	2	3	3	1	1	3	1	2	2	1	2	1	3	3
3	1	3	2	1	2	2	3	2	3	1	3	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2
3	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3
1	2	3	3	3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	3	3	1	1	2	1
2	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	3	2	1	1	1	3	2	3	3	2	3	2	1
2	1	3	1	2	2	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	3	3	1	1	3	2
2	2	1	3	3	2	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1	3	3	1	1	3	1	2	2
2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	3	2	3	1	1
1	1	3	1	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	2
1	3	2	1	2	3	1	1	1	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	1
1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	1	3	1	3	1	2	3	3	3	3
1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	1	1	3	1
3	1	2	2	3	2	1	3	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3
1	2	2	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3
2	1	3	2	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	1	3	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	3
3	2	1	1	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	1	3	1	2	1	3	2	1	1	2
2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	2
1	1	2	2	1	3	2	3	1	2	3	2	1	3	1	1	2	3	1	1	3	1	1	3
2	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3
1	2	1	1	3	3	2	1	1	3	1	1	1	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2
2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	1	3	1	2	1	3	2	3	2	1	3	3	2
2	3	1	3	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1
3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	3	1	3	1	2	2	3	1	1	3	1
1	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1
3	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	1	2	3	2	2
3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	1	2	1	2	2
3	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	3	1	2	3	3	2
2	1	3	1	3	2	1	3	1	1	2	1	3	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2	1
2	2	1	3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	1	1	3	1	1	3	2	1
1	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	1	1
2	1	3	1	3	2	1	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	1
1	1	2	3	1	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	1
2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2
2	1	3	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	3	2	2	1	3	2	1	3
1	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	2	2	3	3	1
3	2	3	1	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3	1	2
3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	3	1	3	1	2	2	2
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	1
3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2



3	1	3	1	1	2	3	2	3	1	2	2	1	1	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2
2	3	1	2	3	1	1	3	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	2	3	3
2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3
1	1	3	3	2	3	3	1	2	3	3	1	1	3	2	2	1	1	3	1	3	2	2	3
3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2	3	1
2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2
2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	3	3	3	1
3	3	2	3	2	3	3	1	2	1	1	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	1
3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	1	1	2	1	2	2
2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	3	2	2	3	1	1	2	1	3
3	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1
3	2	3	1	1	1	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3
2	1	2	3	1	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	2	1	1	1	3	1
2	3	3	1	3	3	2	3	2	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	3
2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2
3	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	3	1	3	2
3	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	1	3	1
1	3	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3
3	2	1	3	2	3	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	3	3	2	2	1	1
3	1	3	1	3	2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	3	3	3	1	2	1	2	3	3
1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	3	2	2	3	3	1	3	2	1	2
3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3
3	2	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2
1	3	3	3	3	1	3	1	3	2	3	3	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1
2	3	2	1	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	2	1	3	3	1	1	2	3	3	1
2	3	3	1	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	1	1
3	2	1	1	2	1	3	3	1	3	1	2	1	2	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2
3	3	2	3	1	2	1	3	2	1	3	1	1	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3
2	2	1	3	1	1	2	1	2	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
2	1	1	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1
3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	3	2	3	3
2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	3	2	1	3	2	1	2	3	3	1
3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	1	2	3	2
3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	3	2	1	3	3	2	2	1	2
1	2	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	1	1	1	1	3	1	1
3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	1	2	1	1	3	3	2	2	1	3
1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3
1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2
3	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	3	1
3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	3	3	1	1	3	1	1	1	3
3	3	1	2	1	1	2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	1
1	3	1	1	2	1	3	2	3	2	1	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	3	1	3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	2	1	3	3	1	2
2	1	2	1	2	3	1	1	1	3	2	3	1	2	3	1	1	3	3	3	1	3	1	3
1	1	2	2	1	3	3	2	2	1	3	1	2	3	3	2	1	1	3	2	3	2	1	2
1	1	3	3	3	3	1	1	3	2	2	1	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2



1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	1	1	3	1
2	1	3	3	2	2	1	3	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	1	2
3	1	2	2	3	2	1	3	3	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	3	1	2
1	1	3	1	1	2	1	2	3	3	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	3	3	1	3
1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	3	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1
2	3	3	1	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	3	3	2	2	1

P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48
1	1	1	3	3	3	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	3	3	5	3	5	3	3	5
2	3	3	1	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	5
1	2	3	1	2	1	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	5
1	2	1	3	3	2	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4
1	3	3	3	1	1	5	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	5	3	5	3	3	4	3
3	1	3	2	1	1	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3
2	3	2	3	1	1	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3
1	2	2	2	3	3	5	3	3	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5
2	2	3	3	2	1	5	3	5	4	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	4	5	5	5
1	2	2	2	2	2	5	4	3	5	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5
3	2	1	2	1	3	4	3	3	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3
1	3	1	3	2	1	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4
3	2	3	2	1	1	5	5	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
2	1	2	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	3	5	4
2	1	2	3	3	1	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	4
2	1	1	2	1	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	5	5	4	3	3
1	1	1	3	2	1	5	4	3	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3
1	2	1	2	2	2	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4
3	2	1	1	3	1	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	3
1	1	3	1	3	1	4	4	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	4	3	5	4	5	3
1	2	3	2	1	2	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
3	2	2	3	3	2	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	3	5	3
1	1	3	1	2	1	3	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	5
2	2	2	1	1	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	4
1	3	1	2	1	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	3	5	5
1	2	3	1	3	1	5	3	3	5	4	5	3	3	3	5	4	3	3	5	4	5	3	4
2	3	3	2	1	2	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	3	5	5	4	3	4
3	3	3	3	2	1	3	4	5	3	5	5	4	3	5	4	3	3	5	3	5	3	4	5
3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4
2	2	1	2	2	1	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4
3	2	2	1	2	2	5	4	5	3	3	5	3	4	3	5	5	4	5	4	3	3	4	4
2	2	2	1	1	1	5	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	3
1	1	1	2	1	2	4	3	5	5	4	3	5	3	3	3	4	3	5	3	5	3	5	5
2	3	2	1	2	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	5	4	3	5	4
2	2	2	1	3	2	3	5	5	4	3	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4
2	3	3	1	2	1	5	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	5	4	3	5	5
1	3	3	3	1	1	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3

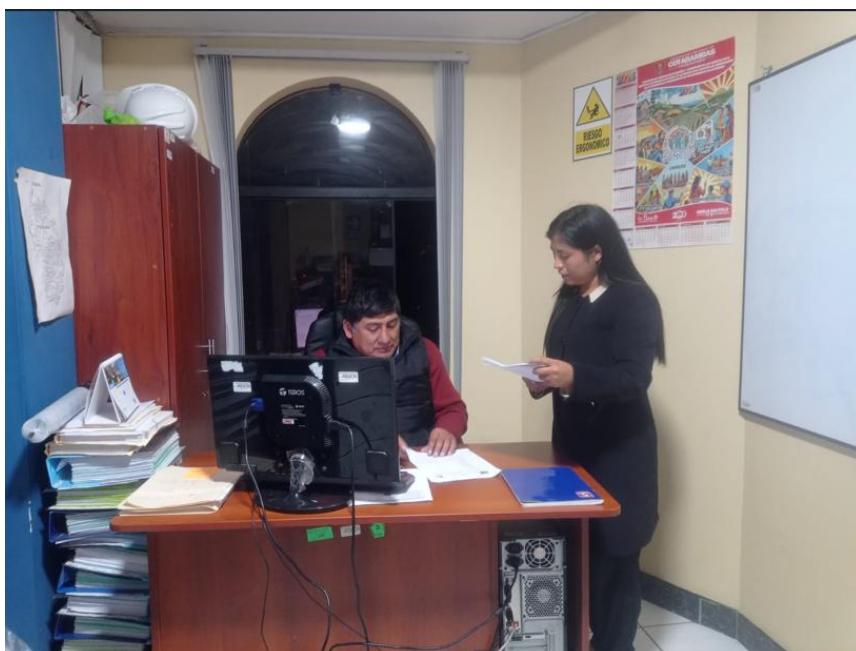
2	1	1	1	1	3	5	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	5	3	5	3
3	3	3	2	3	3	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4
3	2	1	2	3	1	4	4	3	3	5	4	5	3	3	5	4	4	4	4	5	5	3	4
1	2	1	1	2	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	3	3
1	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4
1	2	3	2	1	2	3	3	3	3	5	4	4	3	3	5	5	3	4	4	4	3	4	5
2	3	1	1	1	3	5	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	3	5	5	3
2	3	2	3	1	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	4	5	4
3	2	2	1	2	2	5	3	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	3	3
1	3	2	2	1	2	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	4	4
1	1	2	1	2	2	5	3	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4
1	2	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	5	3	5	5	3	3	4	4	4	5
3	2	2	2	3	1	3	5	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5
2	1	1	2	3	2	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5
3	2	3	1	2	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3
2	2	2	3	3	1	5	5	3	4	3	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	3	5	3
3	1	2	2	2	2	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3
2	1	3	3	1	3	5	3	4	3	5	5	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5
1	1	3	2	3	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4
1	3	1	1	3	3	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5
1	2	3	1	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	4	3	3	5
3	3	2	2	2	1	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	5
1	2	2	3	1	2	3	3	4	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4	3	4	5	5	3
2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	3	5	5	3
3	2	3	1	1	3	5	3	4	3	5	3	5	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4
1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	3	5	4	5	4	5
3	2	3	1	1	1	5	3	5	3	3	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3
2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	4	5	3	5	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	5	3	5	5	4	3	5	3	3	4	3	3	5	4
1	3	3	2	2	2	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	5	4	4
2	1	3	1	2	1	4	4	3	3	5	4	3	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5
2	2	3	1	1	2	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	3	4	3
3	3	3	2	3	2	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	5	3	5
1	2	2	2	1	3	5	5	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3
1	1	3	3	3	3	5	4	5	3	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3
3	2	2	2	2	1	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4
1	1	1	1	3	1	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	3	5
2	3	3	1	3	1	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3
1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	5	3	3	4
1	1	2	3	1	3	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	5	4	3	5	3
3	2	1	1	2	3	3	3	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4
1	2	3	2	1	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	3	5	3
2	3	3	1	2	3	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	4	4
3	1	1	2	1	3	5	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
3	3	1	3	2	2	5	5	4	3	3	3	5	5	4	3	5	3	4	4	4	3	5	5
2	1	3	2	1	2	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	5
2	2	2	1	3	2	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4



1	3	2	1	2	2	3	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4
2	2	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	3
3	1	1	3	1	2	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	3	4	3	5	3	3	5	4
2	3	1	2	3	2	5	3	5	3	5	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4
2	3	1	1	1	2	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	5	5
1	3	1	3	1	1	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	4	3
1	1	2	2	2	2	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	1	3	2	3	4	5	3	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	5
1	1	3	2	1	1	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	5
3	3	1	2	3	1	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4
1	2	1	2	3	3	3	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	5	4
2	3	1	2	2	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	3
2	3	3	3	1	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	3
2	1	1	1	2	3	5	5	3	5	4	5	4	5	3	3	5	3	5	3	4	5	4	4
3	1	3	1	3	2	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4
1	3	1	1	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	5
3	2	3	3	2	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	5
1	2	1	3	2	1	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4
2	2	1	2	2	2	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	5	3	5	5
1	1	2	2	1	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	5	3	3
3	3	2	2	2	2	4	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4
1	3	1	3	1	1	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	5	4	4	3	3	5
2	2	3	1	3	2	3	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	3	5	4
1	1	3	2	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5
1	1	2	2	1	3	4	5	4	5	3	5	3	3	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4
3	1	1	2	2	2	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
1	2	1	1	1	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3
2	2	1	3	1	1	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
1	3	2	1	1	3	5	3	5	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	3	4	3	4
2	1	1	1	1	1	3	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4
1	1	1	1	1	1	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4
2	3	2	1	1	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4
3	2	3	1	1	2	3	3	5	3	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5
2	3	3	1	3	1	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5
2	3	3	3	1	3	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4
2	3	1	1	2	1	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	3	5	3	3	5	4	3
1	3	1	2	2	1	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4	5
2	1	2	1	3	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	3	5	5	5	4
1	1	3	2	2	1	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4	5	5	4
1	1	2	2	2	1	5	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	5	5
3	3	3	3	3	1	5	4	5	5	3	5	3	5	3	5	3	4	3	3	3	5	5	5
3	3	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4
1	1	3	1	3	2	3	3	5	5	4	5	3	5	3	4	4	3	5	4	4	5	5	3
2	2	2	2	2	2	5	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4
1	3	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5
2	2	3	3	1	1	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4
3	2	2	3	3	1	5	5	3	5	5	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5

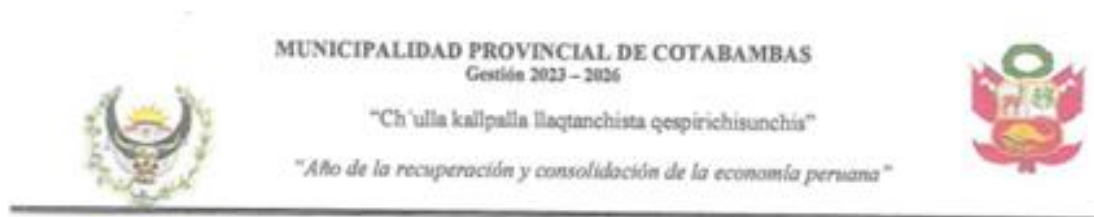
1	3	1	2	1	1	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5
1	2	3	2	2	1	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	3	4	5
3	1	2	2	1	1	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3
3	2	1	2	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3
1	1	2	3	3	1	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3
1	2	3	1	3	3	3	4	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	3
1	2	2	3	2	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4
1	3	1	2	3	3	3	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	5	5	3	3	5	3
1	3	3	1	2	2	5	4	5	4	3	3	4	3	4	3	5	3	5	5	4	3	4	3
2	3	3	2	1	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	3	5
3	2	2	1	2	1	3	4	4	5	3	5	5	3	5	4	5	3	3	4	3	3	4	5
1	1	3	3	1	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	3
3	2	3	3	1	1	5	3	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4

Anexo 05: Panel fotográfico





Anexo 06: Autorización para la aplicación del cuestionario



CARTA N°003-2025-URRHH-MPC-T/DIVB

Tambobamba, 17 de marzo del 2025

LITA ESTEFANY CHACCA PINARES

Bachiller

DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

Mediante la presente, me es grato dirigirme a usted, con la finalidad de informarle la aceptación correspondiente a la aplicación de cuestionarios y acceso de listado de servidores para aplicar su proyecto de investigación "CONTROL INTERNO Y GESTION DE ADQUISICIONES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS-TAMBOBAMBA, PERIODO 2025".

Documentación que se remite en mérito a lo solicitado mediante FUT, con registro de mesa de partes 2096.

Aprovecho la ocasión para expresarle mis muestras de estima y consideración personal.

Atentamente,

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
COTABAMBA
TAMBOBAMBA - APURIMAC**

F.U.T.

RECIBIDO
Fecha: 05 MAR 2025
Hora: 5:05 pm
Mesa de Partes

SOLICITA: Solicito información sobre el número de habitantes y a su vez autorización para aplicar el cuestionario en la Municipalidad Provincial de Cotabamba.

SENOR: ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBA TAMBOBAMBA

I. DATOS DEL USUARIO: Lita Estefany Chaca Pinaren
D.N.I. N°: 73185921 Domicilio: Calle Remón Castilla s/n.
Natural de: Cotabamba Distrito: Cotabamba Provincia: Cotabamba
Departamento: Apurimac Celular: 944351393

II. FUNDAMENTOS DE LA SOLICITUD:
Solicito información sobre el número de habitantes y a su vez autorización para aplicar el cuestionario en la municipalidad provincial de cotabamba.

III. DOCUMENTOS QUE ACOMPAÑAN:
1. DNI

RECIBIDO
N° Reg: 1027
Folio: 02
Fecha: 06-03-2025
Hora: 12:30
Mesa de Partes

RECIBIDO
N° Reg: 2778
Folio: 03
Fecha: 12-30
Hora: 12:30
Mesa de Partes

PROVEIDO
Gr. Administración

15 MAR 2025

FIRMA DEL USUARIO