

**PLAN DE TESIS:**

**“CONTROL INTERNO EFICAZ PARA LA GESTIÓN OPTIMA DEL  
INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ”.**

**AUTOR:**

**DR. CPCC DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**COAUTORA:**

**EDITH ESMERALDA MENDOZA BELEN**

**EQUIPO DE INVESTIGACION:**

**ANA APOLONIA VALLEJOS SOTO**

**JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS**

**LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS**

**ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS**

## **I. TÍTULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

“Control interno eficaz para la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú”

## **II. NOMBRE DE LA AUTORA**

XXX

## **III. LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS**

Chuquito- Callao- Perú

## **IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **4.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Los antecedentes son los siguientes:

Escalante (2004)<sup>1</sup> indica que el control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son: Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes: Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas

---

<sup>1</sup> Escalante Cano, Roberto (2004) Control de las áreas empresariales para optimizar la administración. Tesis presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas y Contabilidad en la Universidad San Martín de Porres.

las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas. Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros). Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra. Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos. Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros. Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros. Control de desperdicios: Se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables. Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros. Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones. Pueden mencionarse como principales controles de ventas: Por volumen total de las mismas ventas, Por tipos de artículos vendidos, Por volumen de ventas estacionales, Por el precio de artículos vendidos, Por clientes, Por territorios, Por vendedores, Por utilidades producidas, Por costos de los diversos tipos de ventas, Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas. Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros. Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación: Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos. Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros. Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen: Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no

justificadas. Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días. Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

Hernández (2003)<sup>2</sup> sostiene que el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. El autor presenta el concepto de control de varios autores como: Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

---

<sup>2</sup> Hernández Celis Domingo (2003) Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples. Tesis elaborada para optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y financiera

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente. Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida: Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. El autor indica, también hay otras connotaciones para la palabra control: Comprobar o verificar; Regular; Comparar con un patrón; Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar); Frenar o impedir. Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como: Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir,

si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

Romero (2004)<sup>3</sup> da cuenta de los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; lo que no que facilita el proceso de ejecución de la gestión de las instituciones del Estado. Luego indica que una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para: Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones. Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. Sobre las bases del control, el autor indica, se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a

---

<sup>3</sup> Romero García, Adrián (2004) Deficiencias de control interno en el proceso de gestión institucional. Tesis presentada para optar el Grado de Maestro en administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo esta conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades: Planear y organizar, Hacer, Evaluar, Mejorar. Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo. El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar. El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas debe ser necesario tomar. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema. El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden: Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación: Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros. Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros. Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros. Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros. Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado. Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Campos (2003)<sup>4</sup>, señala que el control es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son: Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas. Esto es importante por los siguientes motivos: En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados, estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando. Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas. Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control. En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad. Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control. Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar

---

<sup>4</sup> Campos Guevara Cesar Enrique (2003) Los procesos de control interno en la eficacia de una empresa. Tesis Para optar el Grado académico de Magíster en Contabilidad con mención en: Auditoría Superior



medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados. Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados. De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

Liñan (2002)<sup>5</sup> indica que hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control: Establecimiento de los medios de control, Operaciones de recolección de datos, Interpretación y valoración de los resultados, Utilización de los mismos resultados. La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos. Por otro lado indica, que los sistemas

---

<sup>5</sup> Liñan Salinas, Elcida Herlinda (2002) *Las acciones de control para el desarrollo de una auditoria integral de una Universidad Pública. Tesis presentada para optar el grado de maestra en auditoria contable y financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal.*

de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización: La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por lo tanto, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta. Por ejemplo: los reportes que se obliga a los obreros, entre otros, que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización. Además, los mismos controles pierden eficacia. Por ejemplo: muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controladora, para aplicar el que sea más útil. Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control: Puramente personales, ejemplo: supervisión, revisión de operaciones, entre otros. Para lo que se refiere a la "naturaleza de la función controladora", ubique lo que se refiere a "los medios de control". Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad. Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda. Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, ejemplo: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente. Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera". En la utilización de los datos deben seguirse un sistema. Sus pasos principales serán: Análisis de los "hechos". Interpretación de los mismos, Adopción de medidas aconsejables, Su iniciación, y revisión

estrecha, Registro de los resultados obtenidos. Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa. El control puede servir para lo siguiente: Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido); Corrección de los defectos; Mejoramiento de lo obtenido; Nueva planeación general; Motivación personal.

#### **4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **Síntomas:**

Se han determinado los siguientes hechos o situaciones al analizar el objeto de la investigación:

- a) Falta de documentos normativos como manual de políticas, estrategias, procesos y procedimientos operativos; y, control institucional.
- b) Falta de evaluaciones de eficiencia, economía, efectividad y transparencia de la gestión institucional.
- c) Procedimientos operativos, administrativos, contables y control interno deficientes.
- d) Tratamiento inadecuado de las transacciones de compras y gastos, ventas e ingresos.

##### **Causas:**

Los hechos o situaciones producidas por la existencia de los síntomas antes indicados son los siguientes:

- a) Aplicación desarticulada de políticas, estrategias, procesos y procedimientos que no facilitan la gestión institucional en forma planificada y organizada.
- b) No se tiene información de los niveles de productividad del personal, costos y beneficios de los bienes que se adquieren y logro de metas y objetivos institucionales.
- c) Presentación de información financiera, económica y patrimonial en forma incorrecta; lo que lleva a una toma de decisiones efectiva.
- d) Falta de planeación de actividades, organización de los recursos, toma de decisiones efectiva, deficiente coordinación entre los recursos, actividades y dependencias; y,

por ultimo la falta de un control interno que facilite la gestión y se enlace con los objetivos institucionales que se persigue.

**Pronósticos:**

Las situaciones que pueden darse si se siguen presentando los síntomas antes indicados son las siguientes:

- a) La entidad no aprovechará las fortalezas y oportunidades que le permitan cumplir sus metas, objetivos y misión institucional que son elementos trascendentes en el marco de una gestión óptima.
- b) La situación problemática no permitirá la existencia de un ambiente de mejora continua, innovación y creatividad institucional.
- c) La entidad no tendrá un marco de referencia propicio sobre el cual pueda fundamentar el proceso de toma de decisiones para la competitividad institucional
- d) La entidad no podrá cumplir sus objetivos como realizar estudios del mar peruano, para determinar la variabilidad del ambiente marino, del afloramiento costero y sus principales tendencias, así como, mejorar la capacidad de pronóstico y evaluación del fenómeno El Niño; evaluar el grado de alteración de las características físicas, químicas y biológicas del ecosistema marino costero por contaminación industrial o urbana, determinando el impacto en los recursos hidrobiológicos y la salud humana; estudiar los recursos pelágicos, neríticos y oceánicos, demersales y litorales e invertebrados marinos, para definir sus principales características biológico-pesqueras y poblacionales, con fines de ordenamiento pesquero; determinar la biodiversidad en áreas representativas de los principales ecosistemas y comunidades marinas; así como, la detección de indicadores biológico-pesqueros; realizar investigaciones en tecnología, artes y métodos de pesca; así como, de sensoramiento remoto para apoyar el racional aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos, considerando la variabilidad del ambiente marino; ejecutar investigaciones zonales en los Laboratorios Costeros, para mejorar la capacidad de observación y análisis; así como, la elaboración de la base de datos relacional; realizar investigaciones de especies acuícolas, marinas y continentales de interés comercial; completar el plan de expansión de los Laboratorios Costeros con la construcción y equipamiento de infraestructuras; lograr que los BIC's del IMARPE reúnan óptimas condiciones de

navegación, seguridad y equipamiento de pesca, apropiados a nuestras pesquerías; difundir las investigaciones y participar en foros nacionales e internacionales, relacionados a las ciencias del mar, manejo de recursos, calidad del medio marino y tecnología de pesca; Optimizar el uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros e institucionales, que permitan proporcionar el soporte adecuado y necesario para el logro de los objetivos y metas científicas.

- e) La entidad no podrá cumplir en forma efectiva la misión de realizar investigaciones científicas y tecnológicas, en forma oportuna y de calidad, que contribuyan a la evaluación de los recursos pesqueros y su ambiente, para su manejo racional, promoviendo la conservación de su biodiversidad, uso sostenible de recursos naturales y manejo de zonas costeras. Asesorar al Ministerio de la Producción, para la adopción de medidas de regulación y preservación, actuando en concordancia con los lineamientos sectoriales y las condiciones naturales existentes.

### **Control de pronóstico:**

Las acciones por las cuales es posible anticiparse y controlar las situaciones identificadas son las siguientes:

- a) Es necesario contar con un sistema de control interno eficaz, como base para la adecuada planeación, organización, dirección, coordinación y control de la gestión institucional
- b) Es necesario evaluar el sistema de control interno en forma previa, simultánea y posterior, para disponer de información que permita retroalimentar los diversos aspectos de la gestión institucional
- c) Es necesario que los responsables de la gestión institucional utilicen la información del sistema de control y tomen decisiones sobre esa base, para asegurar la optimización.
- d) Es necesario contar con planes tácticos y estratégicos; políticas institucionales, estrategias para concretar las políticas, tácticas o acciones de corto plazo e indicadores de impacto, resultados y producto que puedan ser medidos por el sistema de control y faciliten información válida para lograr la optimización de la gestión institucional.

**PROBLEMA PRINCIPAL:**

ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL	
X. VARIABLE INDEPENDIENTE	Y. VARIABLE DEPENDIENTE
Control interno eficaz	Gestión óptima del IMARPE.

**¿De qué modo el control interno eficaz puede facilitar la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú?**

**PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROBLEMAS SECUNDARIOS	
INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE
X.1. Desarrollo del control interno	Y.1. Eficiencia institucional
X.2. Instrumentos del control interno	Y.2. Efectividad institucional

- 1. ¿Como debe desarrollarse el proceso del control interno, para que contribuya a la eficiencia institucional?**
- 2. ¿Qué instrumentos del control interno deben aplicarse para facilitar la efectividad institucional?**

**4.3. MARCO TEÓRICO****CONTROL INTERNO EFICAZ:**

Según la CGR (2007)<sup>6</sup>, el denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la

<sup>6</sup> Contraloría General de la República (2007). *Ley de Control de las Entidades Públicas*. Lima. Editora Perú.

diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA). La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto mecanismos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan la definición algunos conceptos fundamentales: El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo; lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos; sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción; está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

---

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>7</sup>, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: i) Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; ii) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; iii) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; iv) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Interpretando al Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (1997)<sup>8</sup>, el marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión: Ambiente de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; Supervisión. El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarán sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la

---

<sup>7</sup> Entidad a la cual está subordinada la Contraloría General de la República de nuestro país.



información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro. Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

Analizando al Instituto de Auditores Internos del Perú. (2001)<sup>9</sup>, a lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos. La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: Como se puede observar estas cuatro funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

---

<sup>8</sup> Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.*

<sup>9</sup> Instituto de Auditores Internos del Perú. (2001). *El nuevo marco para la práctica profesional de la auditoría interna y código de ética. Lima. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.*

Para Terry (1995)<sup>10</sup>, el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". Mientras que para Fayol, el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales: En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas; en segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; en un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas; Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias. En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Koontz / O'Donnell (1990)<sup>11</sup>, el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas

---

<sup>10</sup> Terry, G.R. (1995) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.

<sup>11</sup> I. Koontz / O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.

necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Terry (1995)<sup>12</sup>, expone que existen tres tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación. Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo. Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error. Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la

---

12. Terry, G.R. (1995) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.

información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

Hevia (2008)<sup>13</sup>, el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o

---

<sup>13</sup> Hevia Vázquez, Eduardo (2008) Fundamentos de Auditoría Interna. Madrid. <http://www.iai.es/PuLisPub.asp>

funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley. Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

### **GESTIÓN ÓPTIMA DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ:**

Analizando Johnson & Scholes (1999)<sup>14</sup>, los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la gestión óptima como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la gestión institucional: La planeación

---

<sup>14</sup> Johnson Gerry & Scholes, Kevan. (1999) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.

para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. El control de las actividades para que se conformen con los planes. En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la gestión afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso de gestión institucional.

Analizando a Koontz / O'Donnell (1990)<sup>15</sup>, la gestión óptima es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la gestión institucional como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

---

<sup>15</sup> Koontz / O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.

**PLANIFICACIÓN:** Analizando a Koontz / O'Donnell (1990)<sup>16</sup>, planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a donde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; para que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos; para el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

**ORGANIZACIÓN.** Analizando a Koontz / O'Donnell (1990)<sup>17</sup>, el significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente: a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento; b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico; c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a

---

<sup>16</sup> *Ibidem.*

<sup>17</sup> *Ibidem.*

construirse y ordenarse conforme a una teología específica. En buena cuenta Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa. Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades. Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto. La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

DIRECCIÓN. De acuerdo con Terry, G.R. (1995) <sup>18</sup>, es el elemento de la gestión en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados: a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas; b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los

---

<sup>18</sup> Terry, G.R. (1995) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.



empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

**CONTROL.** Analizando a Santillana (2007)<sup>19</sup>, se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales: 1. Establecer las normas de desempeño; 2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño; 3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas. El control es importante, por que es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

---

<sup>19</sup> Santillana Gonzales, Juan Ramón (2007) *Auditoría Interna Integral*. Buenos Aires. Editorial megabyte

**EFICIENCIA INSTITUCIONAL:** Según Argandoña (2008)<sup>20</sup>, la eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión.

Según el MAGU<sup>21</sup>, la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. Las entidades podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar como se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la empresa. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo. La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregado por las entidades y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se

---

<sup>20</sup> Argandoña Dueñas, Marco Antonio (2008) *Nuevo enfoque de la auditoría Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental*. Lima. Marketing Consultores S.A. Volumen I y II.

<sup>21</sup> *Manual de Auditoría Gubernamental*. Publicado por la Contraloría General de la República.

deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas van a ser racionales si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

**ECONOMÍA INSTITUCIONAL:** Según la Contraloría General de la República. (1998)<sup>22</sup>, la economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc. Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la institución y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la empresa. El tratamiento económico de las operaciones proporcionan una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativas no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos

---

<sup>22</sup> Contraloría General de la República. (1998) *Manual de Auditoría Gubernamental*. Lima: Editora Perú.

componentes, incluyendo los costos semivariables; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables

**TRANSPARENCIA:** Según la Contraloría General de la República. (1998)<sup>23</sup>, la transparencia significa el deber de las autoridades de realizar sus acciones de manera pública, como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas. Transparencia significa dejar pasar fácilmente la luz, en términos gubernamentales, la transparencia es una cualidad que permite el flujo adecuado y suficiente de información y pudiera considerársele un antídoto para frenar la corrupción, para contrarrestar cualquier tipo de suspicacia o sospecha que se tenga de determinada dependencia u organismo público. Transparencia es un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad, de tal forma que las responsabilidades, procedimientos y reglas se establecen, realizan e informan con claridad y son abiertas a la participación y escrutinio público. Transparencia es también, una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que en el conocimiento de sus derechos y obligaciones, colabora en el fomento a la integridad y combate a la corrupción.

**EFFECTIVIDAD INSTITUCIONAL:** Según la Editorial Océano (2005)<sup>24</sup>, la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual la entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas de la entidad y por operacionlizar las metas para medir la efectividad.

**GESTIÓN ÓPTIMA.** Koontz / O'Donnell (1990)<sup>25</sup>, la gestión óptima está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión óptima, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que

---

<sup>23</sup> Contraloría General de la República. (1998) *Normas de Auditoría Gubernamental*. Lima: Editora Perú.

<sup>24</sup> Editorial Océano (2005) *Enciclopedia de la Auditoría*. Madrid. Editorial Océano.

<sup>25</sup> Koontz / O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.

una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión óptima, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Gestión óptima, es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma. **Cuando una gestión alcanza el estándar a continuación, puede considerarse óptima.** La gestión puede considerarse óptima si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su optimización es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la optimización. La determinación de si una gestión es óptima o no y su influencia en la institución, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes del Control Interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El funcionamiento eficaz de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse. Cuando los responsables de la gestión se preocupan por hacer correctamente las cosas se esta transitando por la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia efectividad (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía. La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una entidad puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque seria mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia para optimizar la gestión.

#### **4.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

##### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:**

En este trabajo en primer lugar se ha identificado la problemática consistente en la falta de una gestión óptima en el IMARPE; sobre dicha problemática se han formulado las posibles soluciones a través de las hipótesis; luego se ha establecido los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos. Todos estos elementos se han formado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño correspondiente; y, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

##### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:**

En este trabajo se apuesta a lograr la gestión óptima del IMARPE con el apoyo del control interno institucional. Dicho control consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión institucional, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes de la entidad, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control interno es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control. Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

El control es de vital importancia dado que: Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente; Se aplica a todo: a las cosas, a las personas,

y a los actos; Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro; Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas; Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación; Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en la gestión óptima de la entidad.

### **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:**

El trabajo presentará el proceso, procedimientos, técnicas y prácticas de control interno para verificar la gestión del IMARPE; todo lo cual permitirá llevarlo a la práctica en dicha entidad por disposición de sus autoridades, considerando que mediante este instrumento se asegura la verificación sistemática de las actividades en relación a objetivos y metas (efectividad), correcta utilización de recursos (eficiencia y economía); información y comunicación de resultados (transparencia); entrega de recomendaciones y seguimiento de las mismas que lo que facilita una gestión institucional óptima.

### **IMPORTANCIA**

Este trabajo permitirá que la entidad:

- a) Disponga de un proceso de gestión adecuadamente planificado, organizado, dirigido, coordinado y controlado que permita cumplir metas, objetivos y misión institucional; es decir, que la gestión se convierta de deficiente e ineficaz en óptima.
- b) Permitirá contar con un control interno eficaz, es decir engarzado con los objetivos y misión institucional; y no desarticulado y separado del proceso de gestión
- c) Permitirá que la entidad concrete sus políticas, estrategias, tácticas, metas, objetivos, acciones permanentes y temporales y logre los indicadores de impacto, resultado y producto de mucha utilidad para una gestión institucional óptima.
- d) Permitirá contar con evaluaciones previas, simultáneas y posteriores de los recursos y actividades para una gestión óptima de la institución
- e) Facilitará el planeamiento táctico y estratégico, la organización estructural y funcional, la dirección táctica y estratégica para una toma de decisiones efectiva, el trabajo en equipo creando las sinergias necesarias y cerrar el circuito con un control eficaz y de mucha utilidad para la gestión.

- f) Permitirá retroalimentar la gestión institucional mediante los informes de control interno
- g) Permitirá plasmar los conocimientos recibidos en los estudios de Maestría y las competencias obtenidas en el campo profesional en la solución de los problemas institucionales.

## V. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

ESTRUCTURACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL:	
X. VARIABLE INDEPENDIENTE	Y. VARIABLE DEPENDIENTE
Control interno eficaz	Gestión óptima del IMARPE

**Determinar el marco del control interno eficaz para facilitar el logro de las metas, objetivos y misión institucional; como forma para alcanzar la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú.**

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

ESTRUCTURACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	
INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE
X.1. Proceso del control interno	Y.1. Eficiencia institucional
X.2. Instrumentos del control interno	Y.2. Efectividad institucional

- 1. Establecer el proceso del control interno, podrá facilitar la eficiencia institucional.**
- 2. Determinar los instrumentos del control interno, que facilitarán la efectividad institucional.**



## VI. HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL:

<b>ESTRUCTURACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL:</b>	
<b>X. VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>Y. VARIABLE DEPENDIENTE</b>
Control interno eficaz	Gestión óptima del IMARPE

**Si el control interno eficaz se orienta a facilitar el logro de las metas, objetivos y misión institucional; entonces, es posible alcanzar la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú.**

### HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

<b>ESTRUCTURACIÓN DE LAS HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b>	
<b>INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE</b>
X.1. Proceso del control interno	Y.1. Eficiencia institucional
X.2. Instrumentos del control interno	Y.2. Efectividad institucional

- 1. Si el proceso del control interno se desarrolla mediante acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior; entonces, podrá facilitar la eficiencia institucional.**

2. Si los instrumentos de control, expresados en procedimientos, técnicas y prácticas, son aplicados en forma técnica y oportuna; entonces, podrán facilitar la efectividad institucional.

**VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN:**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
<b>X. CONTROL INTERNO EFICAZ</b>
<b>INDICADORES:</b>
X.1. Desarrollo del control interno
X.2. Instrumentos del control interno
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
<b>Y. GESTIÓN ÓPTIMA DEL IMARPE.</b>

<b>INDICADORES:</b>
Y.1. Eficiencia institucional
Y.2. Efectividad institucional

## **VII. METODOLOGÍA**

### **7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación será del tipo aplicada, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que el IMARPE los tome en cuenta como un instrumento para facilitar la gestión óptima.

### **7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirá el control interno eficaz y explicará la forma como se convierte en el instrumento para alcanzar la gestión óptima del IMARPE.

### 7.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

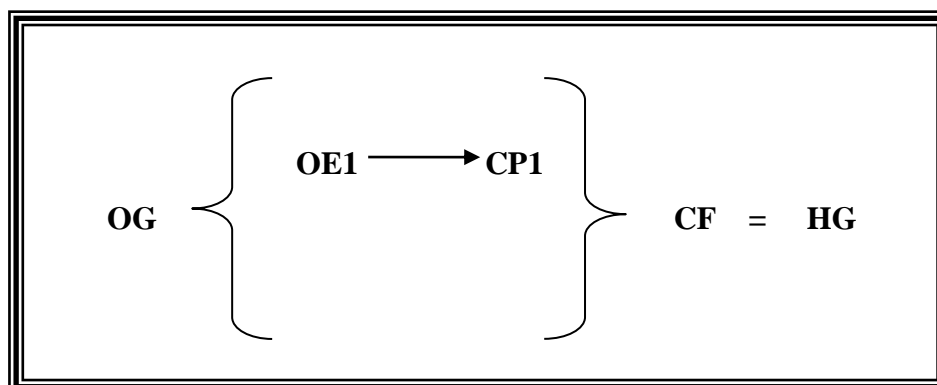
En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se describirá el control interno eficaz que se aplicaría para alcanzar la gestión óptima del IMARPE.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir la información de la muestra en la población de la investigación.

### 7.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal. El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de investigación Transeccional o transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El diseño transaccional descriptivo que se aplicará en el trabajo, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación. El diseño de investigación Transeccional correlativo-causal que se aplicará, servirá para relacionar entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se tratará también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A través de este tipo de diseño se asocian los elementos de la investigación.

En este trabajo, el diseño facilitará lo siguiente:



**OE2 —————> CP2**

Leyenda:

OG	=	Objetivo general
OE	=	Objetivos específicos
CP	=	Conclusiones parciales
CF	=	Conclusión final
HG	=	Hipótesis general

Este cuadro resume el diseño de investigación. Indica que el Objetivo general se forma a partir de los objetivos específicos, con los cuales se contrasta. A su vez los Objetivos específicos, constituyen la base para formular las Conclusiones Parciales del Trabajo de Investigación. Luego las Conclusiones Parciales, se correlacionan adecuadamente para formular la Conclusión Final de la Investigación, la misma que debe ser congruente con la Hipótesis General, que constituirá la respuesta a la problemática planteada en el trabajo de investigación.

## **7.5. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La población de la investigación está conformada por las autoridades, funcionarios y trabajadores del IMARPE.

## **7.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:**

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

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

**Donde:**

<b>n</b>	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
<b>P y q</b>	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
<b>N</b>	El total de la población. Este caso 620 personas.
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 620) / (((0.09)^2 \times 619) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

**7.7. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Encuestas.-** Se aplicará con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación
- 2) **Análisis documental.-** Se utilizará para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

**7.8. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.**

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
ENCUESTA	CUESTIONARIO
ANÁLISIS DOCUMENTAL	GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

### **7.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS**

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos

### **7.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con SPSS

**VIII. CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>PLAN DE TESIS:</b>							
RECOLECCIÓN DE DATOS	X						
FORMULACIÓN	X						
PRESENTACIÓN	X						
APROBACIÓN		X					
<b>TESIS:</b>							
RECOPIACIÓN DE DATOS	X	X	X	X			
ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN		X	X	X			
PROCESO DE LA INFORMACIÓN				X	X		
REDACCIÓN DE LA TESIS					X		
PRESENTACIÓN						X	
SUSTENTACIÓN							X
APROBACIÓN							X



**IX. PRESUPUESTO**

<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TOTAL RUBRO</b>
<b>I. BIENES:</b>					<b>770.00</b>
BIENES	4	MILLAR	25	100.00	
LAPICEROS	5	DOCENAS	10	50.00	
TINTA DE COMPUTADORA	10	UNIDADES	30	300.00	
DISQUETES	3	DOCENA	20	60.00	
DISCOS COMPACTOS	1	DOCENA	60	60.00	
OTROS BIENES				200.00	
<b>II. SERVICIOS</b>					<b>2,480.00</b>
APOYO LABOR ESTADÍSTICA				500.00	
APOYO SECRETARIAL				500.00	
MOVILIDAD				300.00	
VIÁTICOS				500.00	
TELÉFONO				200.00	
IMPRESIONES				180.00	
FOTOCOPIAS				100.00	
VARIOS				200.00	
<b>TOTAL</b>					<b>3,250.00</b>

## X. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Argandoña Dueñas, Marco Antonio (2008) Nuevo enfoque de la auditoria Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental. Lima. Marketing Consultores S.A. Volumen I y II.
- 2) Arens, Alvin A. & Loebbecke, James K. (2005) Auditoria-Un Enfoque Integral. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- 3) Bacón; J. (2007) Manual de Auditoria Interna. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 4) Brink, M. (2007) Auditoria Interna Moderna. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 5) Cashin, J. A., Neuwirth P.D. y Levy J.F. (1998) Manual de Auditoria. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc
- 6) Contraloría General de la República. (1998) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.
- 7) Contraloría General de la República. (1998) Normas de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.
- 8) Contraloría General de la República (2007). Ley de Control de las Entidades Públicas. Lima. Editora Perú.
- 9) Editorial Océano (2005) Enciclopedia de la Auditoria. Madrid. Editorial Océano.
- 10) Elorreaga Montenegro, Gorostiaga. (2007). Auditoria Interna. Chiclayo- Perú. Edición actualizada a cargo del autor.
- 11) Federación Internacional de Contadores (2004) Manual Internacional de Pronunciamiento de Auditoria y aseguramiento. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.
- 12) Gómez López, Roberto (2008) Generalidades en la auditoria. [www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/)
- 13) Hernández, F. (1998) La auditoria operativa. Lima: Editorial San Marcos SA.
- 14) Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y, Baptista Lucio, Pilar (2003) Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

- 15) Herrador Alcaide Teresa Carmen (2005) Introducción A La Auditoría Interna. Madrid. Augusto San Segundo Ontín (Editorial Tirant Lo Blanch)
- 16) Hevia Vázquez, Eduardo (2008) Fundamentos de Auditoria Interna. Madrid. <http://www.iai.es/PuLisPub.asp>
- 17) Hierro Cuenca, Alfredo (2008) La Auditoría Interna y las ISO 9000. Madrid. <http://www.iai.es/PuLisPub.asp>
- 18) Holmes, Arthur. W. (1999) Auditoria. México: Unión Tipográfica Hispanoamericana.
- 19) Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (1997). Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- 20) Instituto Auditores Internos de España (2006) Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Revisión: Febrero 2006). Editado por: Instituto de Auditores Internos. Patrocinado por: Iberdrola
- 21) Instituto de Auditores Internos del Perú. (2001). El nuevo marco para la práctica profesional de la auditoria interna y código de ética. Lima. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.
- 22) Johnson Gerry & Scholes, Kevan. (1999) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- 23) Kell, Walter G. & Boynton William c. (2005) Auditoria Moderna. México. CEC-SA DE CV.
- 24) Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
- 25) Panéz, J. (1986) Auditoria Contemporánea. Lima: Iberoamericana de Editores SA.
- 26) Santillana Gonzales, Juan Ramón (2007) Auditoría Interna Integral. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 27) Terry, G.R. (1995) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.
- 28) Tuesta Riquelme, Yolanda. (2000). El ABC de la Auditoria Gubernamental. Tomo I. Lima. Iberoamericana de Editores SA.



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿De qué modo el control interno eficaz puede facilitar la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <p>1 ¿Como debe desarrollarse el proceso del control interno, para que contribuya a la eficiencia institucional?</p> <p>2 ¿Qué instrumentos del control interno deben aplicarse para facilitar la efectividad institucional?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar el marco del control interno eficaz para facilitar el logro de las metas, objetivos y misión institucional; como forma para alcanzar la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. Establecer el proceso del control interno, podrá facilitar la eficiencia institucional.</p> <p>2. Determinar los instrumentos del control interno, que facilitarán la efectividad institucional.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b></p> <p>Si el control interno eficaz se orienta a facilitar el logro de las metas, objetivos y misión institucional; entonces, es posible alcanzar la gestión óptima del Instituto del Mar del Perú.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b></p> <p>1. Si el proceso del control interno se desarrolla mediante acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior; entonces, podrá facilitar la eficiencia institucional.</p> <p>2. Si los instrumentos de control, expresados en procedimientos, técnicas y prácticas, son aplicados en forma técnica y oportuna; entonces, podrán facilitar la efectividad institucional.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>X. CONTROL INTERNO EFICAZ</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>X.1. Desarrollo del control interno</p> <p>X.2. Instrumentos del control interno</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Y. GESTIÓN OPTIMA DEL IMARPE</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>Y.1. Eficiencia institucional</p> <p>Y.2. Efectividad institucional</p>



