



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA  
DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso:  
Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.**

**T E S I S**

Que para obtener el Grado de Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta

L.A. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Revisores:

Dr. Nohemí Roque Nieto.

Dr. Fernando Romero Torres.

Dr. Joaquín Salgado Hernández.

Mtra. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada.



CUERNAVACA, MORELOS

OCTUBRE 2019

# CONTENIDO

---

<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>4</b>
<b>INDICE DE TABLAS:.....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>• CAPÍTULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>• ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<i>1.1. Definición del problema .....</i>	<i>11</i>
<i>1.2 Justificación del proyecto. ....</i>	<i>15</i>
1.3.1. Pregunta general de la investigación: .....	16
1.3.2. Objetivos:.....	16
1.3.2.1. Objetivo general: .....	16
1.3.2.2. Objetivos específicos:.....	16
<i>1.4. Hipótesis .....</i>	<i>17</i>
<b>• CAPÍTULO II. ....</b>	<b>18</b>
<b>• MARCO CONCEPTUAL. ....</b>	<b>18</b>
2.1.3. ¿Qué se hace en la Universidad?.....	23
2.3. <i>Conceptos de control organizacional .....</i>	<i>30</i>
2.4. <i>Conceptos de control interno.....</i>	<i>34</i>
<b>• CAPÍTULO III.....</b>	<b>41</b>
<b>• MARCO TEORICO. ....</b>	<b>41</b>
3.1. <i>Teoría de control .....</i>	<i>42</i>
3.1.1. Corriente institucionalista y neo-institucionalista .....	46

3.1.2. Teoría de la contingencia.....	47
3.1.3. Administración científica.....	48
3.1.4. Teoría de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta.....	48
3.1.5 Teoría de la firma .....	49
3.1.6. Teoría de los recursos.....	50
3.1.7. Escuela de las capacidades dinámicas.....	51
3.1.8. Teoría Organizativa .....	52
3.2. Teoría de control organizacional.....	57
3.3. Teoría del control interno .....	60
3.4. Modelos de control interno .....	66
3.4.1. Modelo COSO .....	67
3.4.2. Modelo Cadbury.....	70
3.4.3. Modelo King.....	71
3.4.4. Modelo COCO.....	72
3.4.5. Modelo Turmbull .....	73
3.5. Control Interno en las Instituciones de Educación Superior .....	76
<b>• CAPÍTULO IV.....</b>	<b>84</b>
<b>• METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>84</b>
4.1. Metodología.....	85
4.2. Métodos.....	86
4.3. Técnicas de análisis .....	86
4.4. Alcances de investigación: Estudio Exploratorio. ....	87
4.7. Recolección y análisis de datos.....	89
4.8. Operacionalización de las variables de estudio .....	90
4.9. Recolección y procesamiento de la información.....	91

- **CAPÍTULO V. ....92**
- **CASO DE ESTUDIO. ....92**
  - 5.1. *Antecedentes de la Organización. ....93*
  - 5.2. *Estructura Organizacional de la empresa. ....95*
- **CAPÍTULO VI. ....97**
- **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....97**
  - 6.1. *Análisis y resultados .....98*
  - 6.2. *Contrastar la hipótesis ..... 107*
  - 6.3. *Conclusiones ..... 109*
  - 6.4. *Recomendaciones ..... 110*
- **CAPITULO VII.....112**
- **ANEXOS.....112**
  - Instrumento aplicado..... 112*
  - Tabla de resultados clasificados por dimensión. .... 113*
- **FUENTES CONSULTADAS.....114**

## **INDICE DE FIGURAS**

---

- Figura 1.* Mapa de contenido del Capítulo 1. Estructura de la investigación..... 10
- Figura 2.* Mapa de contenido del Capítulo 2. Estructura de marco conceptual. .... 18
- Figura 3.* Mapa de contenido del Capítulo 3. Estructura de marco teórico.....41
- Figura 4.* Mapa de contenido del capítulo 4. Metodología de la investigación. ....84
- Figura 5.* Mapa de contenido del Capítulo 5. Caso de Estudio.....92
- Figura 6.* Estructura organizacional. ....95
- Figura 7.* Organigrama Facultad de Nutrición. ....96

Figura 8. Organigrama Facultad de Enfermería. ....	96
Figura 9. Mapa de contenido del capítulo 6. Resultados de la investigación.....	97
Figura 10. Porcentaje obtenido por encuestado en la aplicación del instrumento. ....	98
Figura 11. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento agrupados por niveles. .....	99
Figura 12. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la primera dimensión.....	100
Figura 13. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la segunda dimensión. ....	101
Figura 14. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la tercera dimensión. ....	103
Figura 15. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la cuarta dimensión. ....	104
Figura 16. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la quinta dimensión.....	106
Figura 17 Localización del conocimiento. ....	110

## INDICE DE TABLAS:

---

Tabla 1 <i>Teorías del control</i> .....	54
Tabla 2 <i>Teorías sobre el control interno</i> .....	74
Tabla 3 <i>Metodología de la investigación cuantitativa</i> .....	89
Tabla 4 <i>Puntajes obtenidos por pregunta (ítem)</i> .....	91

## AGRADECIMIENTOS

---

**A Dios,** Gracias por cada detalle y momento durante esta etapa de mi vida, gracias a él por ser la base de mi moral, por cada día en el que me permitió despertar no solo con vida, sino que también me permitió continuar con salud, fuerzas y empeño para seguir adelante.

**A Mi Yaya,** Una mujer dedicada y luchadora por su familia, una admirable persona que entrego y entrega todo por los que ama, esa es mi abuela; y durante el desarrollo y la realización de esta tesis, fue un pilar muy importante, tanto en inspiración como en fuerza para cada día despertarme con ganas de alcanzar el éxito y luchar por cada uno de mis metas, sueños y anhelos. Gracias a ella porque cada día me enseña algo nuevo, gracias por enseñarme a disfrutar cada detalle de la vida, gracias por creer en mí.

**A Mi Madre,** Por ser esa mujer ejemplar, ese líder nato, esa mujer guerrera que solo ella ha sabido que ha hecho por darme todo, que se vuelve lo que necesito antes de que se lo llegue a expresar, que ha sido mi mayor refugio en los tiempos difíciles y mi motivación más grande cuando ha sido necesario; gracias, porque sin ti no sería quien soy ahora, ni estaría donde estoy, esa mujer que no solo es profesionalista, madre, mujer, si no que ha logrado ser mi mejor amiga.

**A Mi Hermana, Mi Cuñado y Mis Sobrinos,** Parece que nunca estuviéramos en paz, siempre batallando por cualquier cosa, sin embargo siempre han llegado momentos en los que nuestra lucha ha cesado y hemos hecho treguas para alcanzar metas conjuntas. Les agradezco no solo por estar aportando cosas buenas a mi vida, si no por las grandes porciones de felicidad y de diversas emociones que me han causado.

**Al Amor De Mi Vida, Mi Princesa.** Por todos esos “Tu puedes” que me has regalado desde el fondo de tu sincero corazón, por todos esos “Ya verás que ya casi queda” cuando me sentía cansado de no ver avance en esto, por cada sonrisa que me brindas las que me gritan echándome porras en el más profundo silencio para no distraerme, por todos esos momentos que te quite por estar construyendo lo que ahora puedo llamar tesis, por todos esos abrazos y besos que nos faltaron por pedirte que te durmieras para que yo trabajara mis resultados, por todas esas idas al cine que nos faltaron, por todo el tiempo que no te dedique, por soportarme cuando el estrés y la frustración me dominó, por tanto que perdimos y por tanto que ganamos.

**A La U.A.E.M.** No solo porque ha sido parte importante de mi desarrollo intelectual y laboral, si no también permitirme la oportunidad de colaborar para ella en esta etapa tan importante de mi vida, de crecer y de aprender.

**Al Dr. Augusto Renato Pérez Mayo.** Por decidir voluntariamente aceptar apoyarme en esta etapa de mi vida, porque a lo largo de este periodo no solo compartimos sus conocimientos respecto a mi área de formación que tanto me gusta, gracias por la oportunidad de compartir la mesa y abrirme las puertas de su casa, de su familia, por esas noches que comenzaron en asesorías y terminaron en una larga platica de amigos, por compartirme sus experiencias, por esa gran amistad que surgió en este tiempo, gracias por todo su apoyo dentro y fuera de la tesis.  
GRACIAS POR TODO AMIGO.

**A la Dra. Nohemí Roque Nieto,** Por apoyarme con total serenidad por sus enseñanzas y su tiempo que invirtió en mí, por dejar a un lado sus pendientes y por atenderme aun en la madrugada, por desfasar su sueño y ponerse a leer lo que a veces parecía solo una lluvia de

ideas, por tener la disposición y la paciencia de enseñarme, pero sobre todo de exigirme para hacer las cosas bien. De corazón Gracias!

**Al Dr. Joaquín Salgado Hernández Director De La Facultad De Nutrición.** Por tenderme la mano permitiéndome entrar a su facultad, por permitirme entrevistar a su elemento más valioso, SU EQUIPO DE TRABAJO, por su tolerancia y su total apoyo, porque aun sin conocerme tanto me brindo el espacio para hacer la intervención de esta tesis y el espacio requerido para desarrollar esta investigación.

**A la Dra. Edith Ruth Arizmendi Jaime Directora De La Facultad De Enfermería.** Por permitirme desarrollar la investigación y abrirme las puertas de su facultad y de SU GRAN EQUIPO DE TRABAJO quienes en todo momento destacaron por sus ganas de colaborar en el desarrollo de esta investigación.

**A Mis Amigos.** Por todos esos eventos, salidas, fiestas y demás convivencias que no pude estar con ustedes, por ese apoyo incondicional que mostraron a lo largo de esta etapa de mi vida, por esos momentos que se quedan atesorados al momento de recordar este tiempo. Por siempre creer en mi capacidad de resolución.

**A Todas Aquellas Personas** que directa o indirectamente tuvieron mucho o poco que ver en la realización de este proyecto.

DANIEL ARIZMENDI



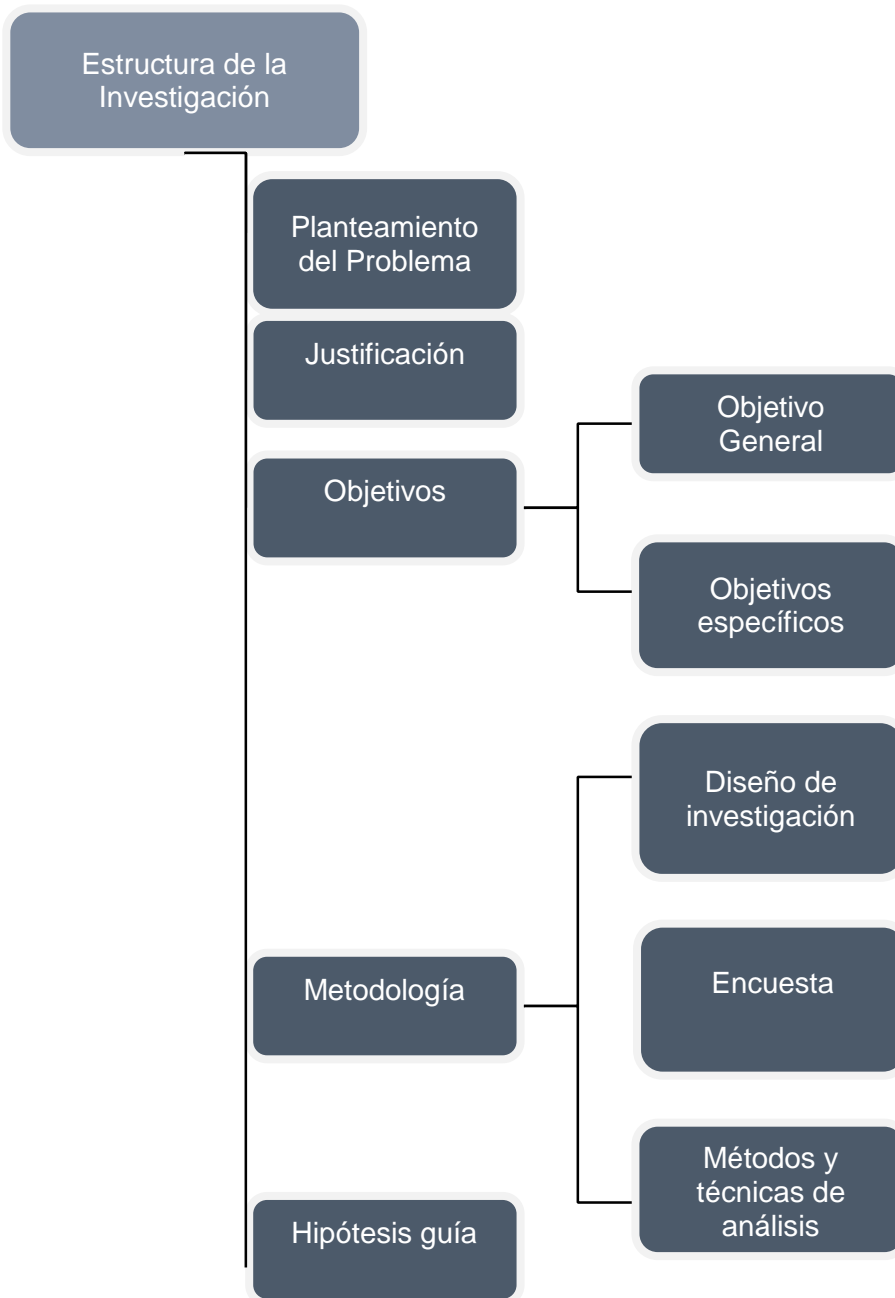
## RESUMEN

---

En esta tesis se compilan los resultados de la aplicación del instrumento COSO de los colaboradores de las facultades de nutrición y enfermería, ambas de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, en búsqueda de un punto de partida. Con base en la Corriente institucionalista y neo institucionalista, Teoría de la Contingencia, Administración Científica, Escuelas del comportamiento organizacional, Teoría de la Firma, Escuela de las capacidades dinámicas y Teoría de los Recursos, que dieron las bases para continuar con la deducción y la búsqueda, para seguir con la línea de investigación, hasta llegar a la Teoría del Control Organizacional y más en específico a la Teoría de Control Interno, centrándonos específicamente en los Modelos de control interno: Modelo Cadbury, Modelo King, Modelo COCO, Modelo Turmbull para finalmente trabajar en base al Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) y su instrumento de aplicación. Se expuso la intención de colaborar con los directivos de cada una de las dos facultades a las cuales se les mostro el instrumento de aplicación y se les solicito el debido permiso para la intervención, tras recibir los permisos correspondientes para implementar el instrumento y proceder al mismo se analizaron los resultados con relación al Modelo COSO, el contraste de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento con los requerimientos que marcan los teóricos del control nos permitieron hacer algunas recomendaciones en búsqueda de una optimización en los ejercicios de control.

• CAPÍTULO I.  
• ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

*Mapa conceptual del capítulo I.*



*Figura 1.* Mapa de contenido del Capítulo 1. Estructura de la investigación. Elaboración propia en base a Sampieri.

## **1.1. Definición del problema**

Definir un problema de investigación es el combustible que impulsa el proceso científico y constituye la base de cualquier método de investigación, es el pilar sobre el cual basaremos nuestra investigación por lo que se requiere que sea lo más firme, claro y concreto posible.

En la Conferencia mundial sobre la Educación superior del siglo XXI de París se concluyó que se debe enfrentar una serie de desafíos y dificultades, como producto del entorno cambiante, la globalización y su ideal posicionamiento efectivo dentro de la sociedad del conocimiento. (UNESCO, 1998).

Así mismo, la UNESCO en esta conferencia establece que la gestión y financiamiento de la enseñanza superior en el entorno mundial exige garantizar una gestión racionalizada y sana en la utilización de los recursos, adoptar prácticas de gestión con perspectivas de futuro que responda a las necesidades de sus entornos, institucionalizar sistemas transparentes para rendir cuentas, y evaluar regularmente mediante mecanismos internos y externos la eficacia de los procedimientos y reglas administrativas; siendo el objetivo último de la gestión el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad a la comunidad, mediante una dirección que combine la visión social y la comprensión de los problemas mundiales con competencias de gestión eficaces y responsabilidad social.

De igual forma la UNESCO dio a conocer en esta declaración mundial, un “Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”, en el que se establece que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben asegurar los recursos

humanos, materiales y financieros en el desempeño de sus funciones sustantivas mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, con capacidad de gestión, financiamiento y mejoras continuas.

Slaughter (1993), Señala que, en la década de los 80's, los discursos de los rectores cambiaron en forma significativa al incluir en ellos palabras relacionadas con las formas de hacerse financiamiento comercializando la investigación para ya no depender de los gobiernos federales y estatales en su totalidad.

Alexander (2001, 2014) menciona que en las instituciones de educación superior se están experimentando tres cambios que son sustanciales: *A)* por motivos de la globalización, la calidad académica de una institución no está limitada a un estado, región o país, sus parámetros están referidos al contexto internacional; *B)* se presenta una competencia en el mercado de la educación superior entre universidades públicas y privadas y *C)* al menos en los Estados Unidos e Inglaterra, algunas de las universidades públicas están en serio peligro de que su trabajo académico se vea disminuido al emigrar sus mejores profesores hacia las universidades privadas por motivos salariales. En México ya en algunos Estados, las universidades tienen mucha deuda y no tienen para pagar factores como: salarios, pensiones, compensaciones, deudores, las estructuras jurídicas y organizacionales no están dadas para generar su propio recurso, la planta de investigadores no generan recursos para las universidades, sus modelos de gestión del conocimiento no funcionan o han caducado, hasta el mal manejo de parte de su alta dirección, entre otras.

El estudio de este autor, demuestra que las instituciones privadas han incrementado en

forma considerable los salarios de sus profesores, por la vía del incremento a las cuotas de los estudiantes y otro tipo de fondos, obteniendo marcadas ventajas sobre las universidades públicas, las cuales no tienen posibilidades de incrementar sus colegiaturas, dando origen a lo que denomina *brain drain*.

Heydinger (1997, p. 107), señala que en los 90's los cambios fundamentales en la educación superior provienen de: *A)* educación para todas las edades, no sólo los jóvenes en las edades de 18 a 24 años son los demandantes de este tipo de educación, la nueva composición de los estudiantes comprende todas las edades; *B)* enseñanza en todos los lugares, los programas ya no se ofrecen sólo en los salones de las universidades, sino en cualquier lugar, llegan hasta los sitios de trabajo de los estudiantes; *C)* la formación de empresas para la educación, principalmente consorcios, asociaciones con empresas, etc.; *D)* servicios atendiendo las variables del mercado; *E)* formación de agentes de aprendizaje y asesores tanto para estudiantes como para programas y universidades; *F)* las tecnologías informatizadas transforman todas las funciones de las instituciones.

El problema de la educación superior en México, es y seguirá siendo el financiamiento, su planeación, la disponibilidad de recursos y sus formas y modos de control. Las IES asumirán compromisos y estarán más sometidas a la transparencia y rendición de cuentas sobre el ejercicio y operación de las finanzas, así como a auditorías y escrutinio del uso de los recursos financieros por las autoridades educativas, locales, estatales y federales, y entes fiscalizadores, a fin de evitar la centralización de estas funciones y su mal manejo. (Vargas, 2009)

Surge la primera pregunta:

¿Las universidades cuentan con controles internos estratégicos que permitan administrar por parte de la alta dirección de forma efectiva y eficiente? ¿Cuáles son? Y si existen ¿Cuál ha sido su impacto hacia dentro de la organización universitaria?

En el Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2020 de la UAEM, Urquiza (2018), “Propone como eje rector IV, ser una Universidad donde prevalezca la gobernabilidad convirtiéndose en una organización inteligente cuya gestión moderna, eficaz y eficiente, mantenga la calidad en la atención al usuario”.

Derivados de los recortes presupuestarios que en los últimos años se ha realizado a las Universidades Públicas que integran el sistema de Instituciones de Educación Superior (IES) en México, considero pertinente hacer un estudio sobre el Control Interno como una medida estratégica directiva y área de oportunidad que coadyuve a fortalecer las funciones sustantivas y adjetivas en las gestión de las organizaciones de las Universidades Públicas. Es aquí donde cabe relevancia como área de oportunidad el fortalecimiento del control interno en las IES, para una gestión eficiente y eficaz y el óptimo desempeño de sus actividades sustantivas (docencia, investigación, difusión de la cultura, extensión educativa y vinculación), con ejes transversales de internacionalización y responsabilidad social (como demanda del entorno) y adjetivas (de apoyo) en el cumplimiento de la misión, objetivos y metas planteadas en el plan de desarrollo institucional de las IES, en la generación de información y comunicación para la toma adecuada y oportuna de decisiones y el cumplimiento de las otras disposiciones legales y reglamentarias que le son aplicables a estas instituciones.

## **1.2 Justificación del proyecto.**

El control interno es una herramienta de importancia relativa y es responsabilidad de la alta dirección y demás personal directivo de cualquier organización sea o no gubernamental, privada o pública establecerlo, cuya finalidad consiste en lograr que se cumplan de forma razonable los objetivos y metas planteados en los planes estratégicos, promoviendo la eficiencia, eficacia y economía de su operación, asegurando la fiabilidad y razonabilidad de la información financiera y no financiera para la toma de decisiones, así como el cumplimiento de políticas internas, y las disposiciones legales y reglamentarias que le son aplicables; el cual debe ser diseñado, mantenido, actualizado, comunicado, capacitado y supervisado en forma adecuada, para prevenir, detectar y minimizar los riesgos en los procesos de las actividades de las organizaciones y corregir en tiempo y forma las desviaciones que se presenten en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo que es importante en la gestión de las Instituciones de Educación Superior tener un adecuado control interno para fortalecer los procesos que coadyuven al logro de los objetivos y metas de las funciones sustantivas (educación, investigación, extensión y difusión de la cultura, vinculación) y adjetivas con eficiencia, eficacia, economía, calidad y transparencia, que les permitan ser competitivas en el logro de la misión y visión propuestos en sus planes estratégicos institucionales.

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **1.3.1. Pregunta general de la investigación:**

¿Las universidades cuentan con controles internos estratégicos que permitan administrar el recurso humano por parte de la alta dirección de forma efectiva y eficiente? ¿Cuáles son? Y si existe ¿Cuál ha sido su impacto hacia dentro de la organización universitaria? ¿La UAEM cuenta con uno? ¿Evaluar el modelo de control interno en 2 facultades de la UAEM en base al modelo COSO, comprobará su eficacia en la gestión?

#### **1.3.2. Objetivos:**

##### **1.3.2.1. Objetivo general:**

Evaluar el modelo de control interno aplicado el recurso humano en 2 facultades de la UAEM con base en el modelo COSO, para determinar su eficacia en la gestión.

##### **1.3.2.2. Objetivos específicos:**

Objetivo 1. Definir el modelo de control interno existente en la facultad de Enfermería de la UAEM.

Objetivo 2. Definir el modelo de control interno existente en la facultad de Nutrición de la UAEM.

Objetivo 3 Evaluar si existe una sinergia o articulación de los componentes del control interno en la las 2 facultades de UAEM en base al modelo COSO, y si contribuyen favorablemente al logro de sus objetivos estratégicos institucionales.

Objetivo 4. Los resultados de la evaluación del control interno en las 2 Facultades de la UAEM en base al modelo COSO, podrá influir positivamente en la mejora continua de su gestión.



## **1.4. Hipótesis**

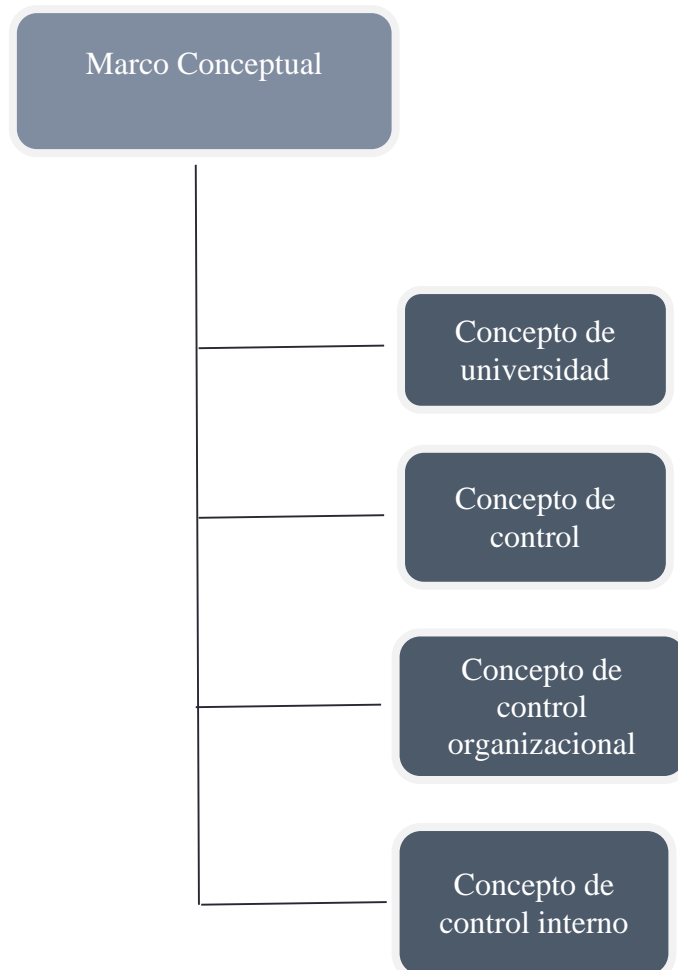
### **1.4.1. Hipótesis general**

**Hi:** Si evaluamos el modelo de control interno en las 2 Facultades de la UAEM en base al modelo COSO, determinaremos si es eficaz su gestión.

**Ho:** Si no evaluamos el modelo de control interno en las 2 Facultades de la UAEM en base al modelo COSO, no determinaremos si es eficaz su gestión.

• CAPÍTULO II.  
• MARCO CONCEPTUAL.

*Mapa conceptual del capítulo II*



*Figura 2.* Mapa de contenido del Capítulo 2. Estructura de marco conceptual.

Elaboración propia en base a Sampieri.

## **2.1. Concepto de Universidad**

### **2.1.1. Antecedentes históricos de la Universidad**

Para analizar el concepto de Universidad es conveniente revisar brevemente el desarrollo histórico de las instituciones que reciben este nombre. Estas instituciones no fueron diseñadas de acuerdo a alguna idea o concepto predeterminado, sino que fueron evolucionando a lo largo del tiempo y definiendo, en este proceso, sus características, sus valores, sus principios y sus objetivos. Estos atributos, creemos, son los que constituyen el concepto de Universidad. Unas instituciones son permanentes, pero otros dependen de circunstancias que varían con el tiempo. Por eso un análisis como el que se pretende hacer en esta tesis debe considerar los antecedentes históricos de las universidades. Esta consideración será necesariamente muy breve. Revisiones más amplias y extensas bibliografías han sido presentadas por Cobban (1992), Frijhoff (1992) y Shils (1992).

La Universidad, como institución, data de la Europa medieval. Aunque tiene antecedentes en la cultura griega, romana y árabe, las primeras instituciones con una organización formal nacieron en Europa Occidental. Bolonia y París representan los prototipos de universidades medievales, tanto por su antigüedad como por su forma de organización. Se considera que, aunque evolucionaron paulatinamente, para el siglo XII ya estaban constituidas como tales.

Bolonia se inició como una escuela de leyes que pronto alcanzó gran prestigio. Muchos de sus alumnos eran personas adultas que llegaban de distintos sitios de Europa y que contrataban a doctores en leyes para que fuesen sus profesores. Ya que eran extraños en la ciudad, enfrentaron problemas que los hicieron unirse para defender sus intereses, y una vez

unidos, tomaron el control de la Universidad. Fue pues Bolonia la primera universidad cuyo gobierno estaba en manos de los estudiantes. Esta situación permaneció hasta 1350, aproximadamente, cuando las autoridades de la ciudad recuperaron el control de la Universidad y la entregaron a los profesores (Cobban, 1992, p. 1247).

Otras universidades que se desarrollaron posteriormente copiaron en forma total o parcial el sistema de gobierno por parte de los estudiantes. La Universidad de París alcanzó gran prestigio como una escuela de lógica y teología. Las autoridades de la ciudad favorecieron su desarrollo ya que la presencia de la universidad atraía a jóvenes y a intelectuales de muchas partes de Europa, lo que a su vez, estimulaba el crecimiento de París como un centro cosmopolita con una gran actividad socio económica. A diferencia de Bolonia, la Universidad de París estuvo gobernada por el gremio de profesores. Los alumnos estaban en calidad de aprendices. Este modelo recibió el nombre de universidad magisterial y también fue copiado por otras universidades europeas.

La idea de Universidad en estas épocas se describía con la expresión latina *studium generale*. La palabra *studium* indicaba una escuela en la que había instalaciones adecuadas para estudiar, y la palabra *generale* significaba que la escuela atraía estudiantes de diversas partes. Existían también *studium particulare* que sólo tenían estudiantes de un área geográfica limitada. Los *studium generale* enseñaban artes liberales y además tenían una o más de las llamadas facultades superiores: leyes, teología y medicina. Algunas escuelas alcanzaron gran prestigio en algún campo, como la escuela de medicina de Salerno, pero no se les confirió el status de *studium generale* (Cobban, 1992, p. 1251). La determinación de este status estaba a cargo

generalmente del Papa y en ocasiones del Emperador.

Poco después se fundaron en Gran Bretaña las universidades de Oxford y Cambridge. La primera se estableció a finales del siglo XII, y la segunda en 1209 como resultado de una emigración de profesores de Oxford. Ambas seguían el modelo de la Universidad de Paris, o sea, de una universidad magisterial. Sin embargo, si existían algunas diferencias conceptuales significativas entre todas ellas. En los años posteriores se multiplicó el número de universidades en distintas ciudades. Se estima que en el año 1300 ya había entre 15 y 20 universidades y que para el año 1500 existían aproximadamente 70 universidades.

En general, todas conservaron altos estándares de calidad y contribuyeron a una diseminación de intelectuales y gente culta en toda Europa. A partir del siglo XVI las universidades empezaron a diversificarse y a tomar conciencia de sus funciones y de su papel en la sociedad. Las universidades se consideraron a sí mismas como las instituciones encargadas de impartir educación superior, que formaban parte de un conjunto de instituciones semejantes en cuanto a sus fines y que habían sido legitimadas por las autoridades Supremas de cada región mediante la facultad de otorgar grados. Sus principales funciones fueron, por tanto, la enseñanza y el otorgamiento de grados. En muchos casos esta segunda función era inclusive más importante que la primera. La investigación no era considerada como una función de la universidad.

Los modelos de organización que se adoptaron fueron los ya descritos de Bolonia y Paris, o sea, en algunos casos eran instituciones gobernadas por los estudiantes que contrataban a los profesores, y en otros, eran instituciones gobernadas por los gremios de profesores. El modelo de

la Universidad de Paris terminó por imponerse con tres variantes. El más antiguo fue el modelo colegiado o tutorial en el que la enseñanza estaba descentralizada y se formaban numerosas comunidades de profesores y alumnos que estudiaban y convivían, como en Oxford. En este tipo de universidades se impartían conocimientos de tipo general. El segundo modelo es el de la universidad profesional en donde la enseñanza estaba centralizada y se formaban especialistas de acuerdo a las disciplinas cultivadas por los grupos de profesores.

Leiden (fundada en 1575) y Gbttingen (fundada en 1733) se organizaron de esta manera. El tercero fue un modelo intermedio que combinaba una administración central con colegios de tamaño pequeño. Recibió el nombre de *college university* y según éste modelo se inició la construcción de conjuntos de edificios que reunían a toda la Universidad. Se considera lo es el precursor de la universidad moderna ya que este tiene una administración única, adopta la estructura de colegios para el entrenamiento profesional y hace énfasis en la unidad de la ciencia (Friihoff, 1992).

La Universidad de Salamanca, aparte de ser de las más antiguas del mundo, es la que sirvió de modelo a las universidades de América Latina. Empezó como un *Studium* en 1218 o 1219, y el rey Alfonso X El Sabio le dio su estatuto como universidad en 1254 (Fernández Alvarez, 1991, p.11 y 12). Sobre la Universidad de Salamanca se han escrito libros en los que se describe la vida de sus más distinguidos profesores, sus leyendas, sus anécdotas, su gran influencia sobre la cultura occidental, sus ejemplos de honestidad intelectual (Rodríguez, 1990 y Fernández Alvarez, 1991). Basten como muestras las siguientes: en los orígenes de la Universidad, el Rector, a quien todos debían jurar obediencia, no podía ser catedrático, sino

estudiante.

La primera Gramática Castellana fue escrita por un profesor de Salamanca, Antonio de Nebrija. En los siglos XV y XVI surge una figura, los Colegios Mayores, cuyo objetivo era “... ofrecer residencia y sustento a los estudiantes pobres que destacaran por su talento y virtud, de forma que la pobreza no fuera obstáculo para que pudieran conseguir sus grados universitarios”; nada menos que el antecedente de nuestras becas de manutención. Un maestro de Salamanca, Don Francisco de Vitoria, defiende la libertad del indio americano y logra la promulgación de las Leyes Nuevas de India en 1542. La Inquisición acusa a un profesor de Salamanca, Fray Luis de León, quien es separado de su cátedra y procesado durante cinco años; cuando por fin es liberado y reanuda sus clases, en 1576, pronuncia su famosa frase: “Como decíamos ayer...”

### **2.1.2. La Universidad en México y en América Latina**

Como se dijo en el párrafo anterior, la universidad latinoamericana se instituyó de acuerdo con el modelo y los estatutos de la Universidad de Salamanca. Las primeras universidades de América fueron las de Santo Domingo, México y Lima. La de la Ciudad de México fue fundada en 1555, y una de las primeras de la Nueva España fue precisamente la de Yucatán, fundada en 1624, aunque luego fue clausurado en 1767, a raíz de la expulsión de los jesuitas (Castrejón, 1982, p.138). La gran influencia salmantina en América ha sido estudiada ampliamente por Rodríguez, 1977, por lo que no se abundará en ella en este trabajo.

### **2.1.3. ¿Qué se hace en la Universidad?**

Como se ha visto al estudiar el desarrollo histórico de las universidades, sus funciones y

las tareas que en ellas se llevan a cabo han ido incrementándose con el transcurso del tiempo. Cuando Newman escribió sobre las funciones de la Universidad, ofreció una definición de la misma: La Universidad es el lugar en que se enseña el conocimiento universal. Esto implica que su objeto es, por una parte, intelectual, no moral; y por la otra, que es la difusión y extensión del conocimiento, más que el avance del conocimiento. Si su objeto fuese el descubrimiento científico y filosófico, yo no veo por qué una universidad debía tener estudiantes; si fuese el entrenamiento religioso, yo no veo cómo puede ser la casa de la literatura y de la ciencia. En el contexto de los trabajos de Newman, la difusión y extensión del conocimiento se referían a la enseñanza, no al sentido con que se emplean actualmente de difusión extramuros. Se ve por lo tanto, que la función de la universidad se limitaba a la docencia.

Ortega y Gasset, en su *Misión de la Universidad*, compartía una visión semejante: A) La Universidad consiste, primero y por, lo pronto, en la enseñanza superior que debe recibir el hombre medio. B) Hay que hacer del hombre medio, ante todo, un hombre culto... Por tanto la función primaria y central de la Universidad es la enseñanza de las grandes disciplinas culturales... Física, Biología, Historia, Sociología, Filosofía. C) Hay que hacer del hombre medio un buen profesional... D) No se ve razón ninguna densa para que el hombre medio necesite ni deba ser un hombre científico... (Ortega y Gasset, 1930, p. 53 y 54, cursivas en el original). Sin embargo, es un hecho incontrovertible que las funciones actuales de la universidad van mucho más allá de la docencia.

Clark Kerr señalaba ya en 1960 que la Universidad de California, de la que era Presidente, operaba recursos por más de medio millón de dólares, tenía más empleados que la



IBM realizaba operaciones en más de 100 localidades en sus campus, estaciones experimentales, centros agrícolas, centros urbanos de extensión universitaria y en otros países; en sus hospitales nacían más de 4000 niños al año; tenía más de 200,000 alumnos en sus cursos de extensión, etc. (Kerr, 1963, p. 7 y 8)

Las funciones de la universidad fueron creciendo algunas veces limitadas y otras muy abiertas olvidándose de los procesos de administración y gestión de los recursos. Al respecto Urteaga (como se citó en Cruz, 2016), define el concepto de universidad, como:

Un agente económico, una entidad, una organización que necesita planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse para que sus recursos sean adecuadamente utilizados en las actividades que le toca llevar a cabo para cumplir sus metas, objetivos, misión y visión institucional. Al respecto se tiene que universidad (del latín *universitas*, -atis) es un establecimiento o conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación. Se puede ubicar en uno o varios lugares llamados campus. Otorga grados académicos y títulos profesionales. Surgida en la antigüedad, adopta su nombre en la Edad Media europea y se extiende con las colonias de Europa. En la actualidad se observan varios modelos: islámica, inglesa, francesa, española, estadounidense, alemana, latinoamericana, japonesa, china, etc.

Esta definición abarca todas y cada una de las problemáticas que actualmente pasan las universidades.

## 2.2. Conceptos de control

Existe una sobrepoblación conceptual del concepto a cómo podemos comprobar en las siguientes definiciones:

Real Academia Española (2017). “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Regulación, manual o automática, sobre un sistema”.

Larousse (2017). “Acción o resultado de comprobar o examinar una cosa”.

By Farlex (2017). “Acción y efecto de controlar. Comprobación, verificación, inspección, observación, vigilancia, intervención; dirección, mando, regulación.

Robert, A. (1916). “Es el proceso por el cual los procesos aseguran que la obtención y el empleo de los recursos se efectúen en forma efectiva y eficiente, en el logro de los objetivos de la organización. El proceso de control tiende a ser rítmico, sigue una pauta y es recurrente mes tras mes y año tras año”. Quien además cita algunas definiciones de los autores que se detallan a continuación:

Fayol. “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 rectificarlas 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”.

George R. Terry. “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, evaluando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Burt 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 actuaciones 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’Donell. “Implica la medición de lo logrado en relación con el 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”.

De acuerdo a la revisión de la literatura que realice, existen algunos otros autores que definen el concepto de control según se detalla a continuación:

Granda, (1993). “Es la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables al compararlos con las expectativas en función de objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos. Así cómo hay una jerarquía de planes, existen también procedimientos de control comparables, apropiados a diferentes niveles. De este

modo, el concepto de control puede ser muy general y empleársele como punto focal para el sistema administrativo. Donde la tarea de organización puede ser construida de manera que proporcione un medio para el control de las actividades”.

Granda (1993), hace énfasis en que la palabra “Control” tiene varios significados y sentidos. Como es: 1. Verificar, 2. Regula, 3. Ejercer autoridad sobre (dirigir u ordenar) o limitar o restringir. En este contexto se puede concluir que existen tres líneas distintas de pensamiento en esta definición: a) Limitar o restringir, b) Dirigir y ordenar, y c) Verificar, las cuales son significativas, sin embargo “Verificar” es un estándar de medición que sirve como marco de referencia en el “proceso de control”

De igual forma, para Granda (1993), “la palabra control se utiliza en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes, el cual involucra un proceso de evaluación del desempeño y tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes, por lo que este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma, evaluar el desempeño y tomar acción correctiva.”

Robbins, S. (2002). “Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado”.

Arango (2007). “El control tiene la obligación de mantener la coherencia (interrelación y conexión entre los elementos o acciones administrativas) y consistencia (equilibrio y estabilidad del sistema) de las acciones organizacionales en relación con sus propósitos, lográndose mediante la regulación de las acciones y su verificación durante la ejecución de los procesos mediante determinados controles inherentes en las actividades y acciones”.

Ruiz y Hernández (2007). “El control es una herramienta de especial importancia en la vida de una organización y especialmente en los procesos de gobierno, teniendo como función lograr y garantizar un gobierno eficiente en las organizaciones, siempre y cuando se aplique correctamente y se empleen los mecanismos adecuados. Su ámbito no solo se limita al nivel interno sino a los procesos de cambios a nivel institucional, económico, político-legal, social, etc., alertando sobre la necesidad de un mayor control. Todas las aproximaciones de la definición del control, buscan ofrecer una visión más amplia del control, incluyendo todas aquellas actividades de los directivos para asegurar que todos los miembros cumplan correctamente con su función dentro de la empresa, y es en este sentido que el control es considerado como un sinónimo de la gestión o administración empresarial”.

Rodríguez, J. (2012). “Es una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso administrativo, y presenta características según el nivel de decisión en la que opere. La función administrativa del control consiste en la comparación de los sucesos con los objetivos y aplicar las corrientes necesarias cuando los sucesos se hayan desviado de los objetivos”. Quien además cita las definiciones de:

J. Stoner. “Es el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran que las actividades efectivas están de acuerdo con las que se han planeado”.

F. Kast. “Es la función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlas con las expectativas”.

Montes et al. (2014). “Es todo acto de poder encaminado a mantener una acción sujeta a ciertos y predeterminados patrones, en forma tal que logremos el resultado deseado, por lo tanto, controlar es forzar los eventos para que se conformen a los planes concebidos”.

Para fines relacionados al presente estudio tomaremos como punto principal la definición de Real Academia Española (2017), por ser general y actualizada, la de Arango (2007), por su inserción específica dentro del proceso administrativo y de Chiavenato, por referirse al control como un proceso esencialmente regulador.

### **2.3. Conceptos de control organizacional**

De acuerdo a la revisión de la literatura realizada por Ruiz y Hernández (2007), de los cuerpos teóricos que se han referido al control de las organizaciones, así como, a estudios empíricos sobre las repercusiones y resultados de los sistemas de control en las mismas, el control organizacional ha sido definido por los autores que a continuación se detallan:

Etzioni (1965). “Utiliza indistintamente los términos control y poder. Considera que el poder es el medio utilizado para ejercer el control sobre los miembros de cualquier organización y será distinto según el lugar que se ocupe en la jerarquía organizativa y según la cualificación del personal”.

Ouchi (1977). “El control se define como aquel proceso por el cual una persona influye, en diversos grados, sobre el comportamiento y resultados de otras”.

Veliyath et al., (1997); Hofstede, (1978; Tosi, (1983). “Es un proceso a través del cual se busca asegurar las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, a que se realicen conforme a los planes y objetivos que previamente se han establecido”.

Flamholtz et al. (1985). “Un conjunto de mecanismos que son diseñados para aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de forma que se puedan alcanzar los propósitos de la organización”.

Speklé (2001). “Un sistema de control puede ser descrito simplemente como aquellas medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas”.

Berry et al. (2005). “Proceso de conducir a las organizaciones hacia patrones de actividad viable en un entorno cambiante, lo cual implica que el control se refiere a la acción de influir sobre el comportamiento de los miembros de la organización de forma que se consignan al menos algunos de los objetivos organizacionales”.

En términos generales, para Ruiz y Hernández (2007), la revisión de estas definiciones propuestas por los autores, “Los lleva a confirmar que existen formulaciones parciales del mismo. Por lo que les parece necesario proponer una nueva definición del control organizacional, que recoja las diferentes aportaciones contempladas en la literatura, bajo las siguientes acepciones”:

El control organizativo como un conjunto de mecanismos y acciones encaminadas a asegurar la cantidad y calidad del desempeño de los miembros de la organización.

El control organizativo como proceso que permite alinear los incentivos individuales con los organizacionales y así poder corregir cualquier desviación evidente con un amplio abanico de acciones correctoras.

El control organizativo como capacidad de dominio, poder e influencia ejercido en diversos grados uno o varios individuos sobre el comportamiento y resultados de otros individuos.

El control organizativo como medio para conseguir algunos de los objetivos organizacionales.

De la consideración conjunta de las anteriores dimensiones, Ruiz y Hernández (2007), “Identifican dos interpretaciones sobre el control organizativo: una basada en la perspectiva cibernética y la otra, en la relación a la capacidad para influir sobre el comportamiento de las personas”. La integración de ambas perspectivas los lleva a proponer la siguiente definición:

“Es aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso”.

Estas definiciones concluyen Ruiz y Hernández (2007), reconocen al control organizacional como un proceso en el que se suceden distintas etapas y dimensiones, las cuales comprenden:



- El control organizacional: objetivos y funciones, el cual consiste en disponer de los medios y acciones oportunas para asegurar a sus miembros se logren los objetivos con eficacia y eficiencia y mantener a las organizaciones en condiciones óptimas, por lo que para lograrlos se requieren cuatro funciones atribuidas a un sistema de control: a) El énfasis en los objetivos, b) La necesidad de coordinación, c) Autonomía y control y d) Planificación estratégicas.
- La estructura y el proceso de control. Siguiendo la aportación de Flamholtz (1996), se procede con el análisis de sus principales componentes: 1) El núcleo, la estructura organizacional y la cultura organizacional; 2) Dimensiones del control organizacional como son: a) El grado de control; b) El ámbito de control; c) Tipos de control; y d) los mecanismos de control.

Arango (2007). “El proceso que ordena, ajusta, mide y evalúa las acciones de una organización para garantizar el cumplimiento de sus objetivos mediante el mantenimiento de la coherencia y la consistencia de sus actividades”.

Para efectos del presente documento nos referiremos a Control organizacional con referencia a la definición que presenta Etzioni (1965), por ser una de las más amplias y que fueron pilares para el estudio de las subsecuentes, Speklé (2001), por referirse como medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas; y por ultimo las definiciones de Ruiz y

Hernández (2007), quienes establecen que el control no solo debe ocurrir en un momento ni solo en una parte del proceso.

#### **2.4. Conceptos de control interno**

Enciclopedia Jurídica. “El control interno en el ámbito de la contabilidad, el derecho financiero y otros afines: Es un conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas”.

La gran Enciclopedia de Economía. “En terminología auditora, la denominación de control interno se utiliza para hacer referencia a todo el sistema de control de cualquier institución, diseñado al servicio de los objetivos de la dirección general o alta dirección. Son dos las finalidades principales de todo sistema de control interno: 1) Asegurar la veracidad de la información elaborada en el interior de la organización, que sirve de soporte a la toma de decisiones que dan contenido a la política de la empresa; 2) Asegurar que la política empresarial diseñada por la alta dirección es ejecutada correctamente por los diferentes departamentos y en los distintos niveles jerárquicos de la organización”.

Eumed.net. Enciclopedia Virtual. “El control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para”:

- Proteger los activos.

- Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos.
- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de la misma.

Gómez Morfin, J. 1968, (como se citó en Arencibia et al., 2013), define el control interno como:

“El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”.

Comité de Criterios de Control (COCO, 1995). “Aquellos elementos de una organización (incluidos los recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que interrelacionados, respaldan al personal en la consecución de los objetivos organizacionales”.

Coopers y Lybrand (1997), (como se citó en Riva, 2011), definen al control interno desde el punto de vista del modelo COSO, como:

“Un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

Santillana González, J.R. (2003). “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”.

Federación Latinoamericana de Control Interno: Marco Integrado de Control Interno (MICIL, 2003). “Un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones, debe aportar un grado de seguridad razonable y de orientarse a facilitar la consecución de los objetivos institucionales: Eficiencia y eficacia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera y operativa; Protección de los activos; Cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos”.

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (TURBUMLL, 1999-2005). “Comprende las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de la organización que, tomados en su conjunto, facilitan la eficacia y eficiencia de las operaciones, promueven la confianza en los informes internos y externos, y apoyan en el cumplimiento legal y regulatorio”.

Perdomo Moreno, A (2007). “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

Rivas (2011). “Un factor clave en lo logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones”.

Rodríguez Valencia, J (2012). “Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordina a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización”.

IAASB (2013). “Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término controles, se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno”.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 1991-2013)* “Es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

Auditoría Superior de la Federación, (2014). “El control interno es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:”

- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas

Secretaría de la Función Pública, (2015). “Es el proceso efectuado por el Titular, la Administración, en su caso el Órgano de Gobierno, y los demás servidores públicos de una institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de las metas y objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir actos de corrupción, como parte intrínseca de la gestión de sus procesos”.

El control interno tiene como objetivo proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas de la Institución dentro de las siguientes categorías:

- Operación: Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos;
- Información: Confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria y de operación;

- Cumplimiento: Observancia del marco legal, reglamentario, normativo y administrativo aplicable a las Instituciones.
- Salvaguarda: Protección de los recursos públicos y prevención de actos de corrupción.

INTOSAI (2016). El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la institución y de los objetivos generales.

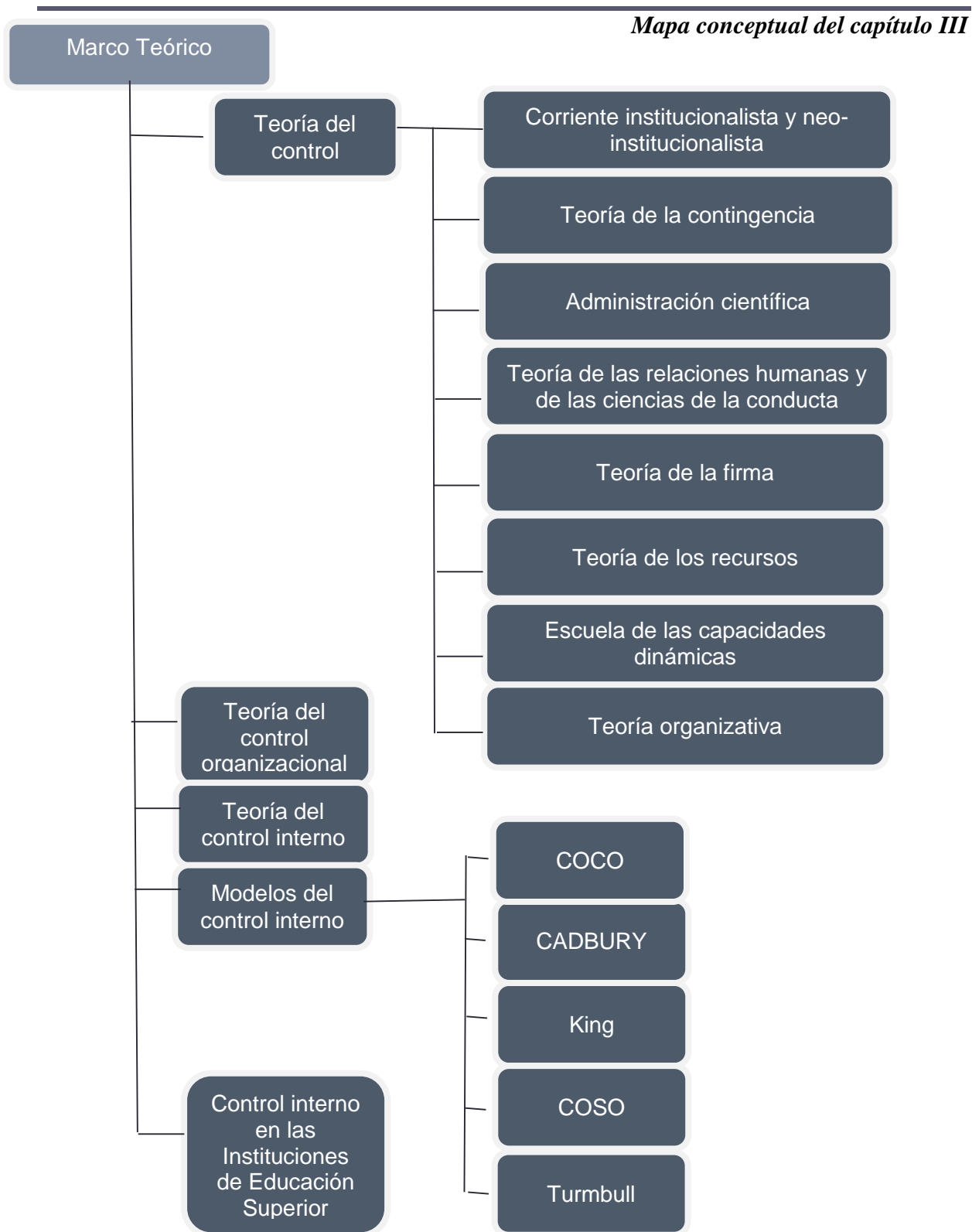
Farías (2017). El control interno es un proceso establecido por el órgano de gobierno de una empresa o institución y la administración, que tiene como objetivo proveer una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos relacionados con operación, reportes y cumplimiento (COSO 2013). Este proceso se integra por los cinco componentes: Medio

ambiente de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; y Monitoreo.



- **CAPÍTULO III.**
- **MARCO TEORICO.**

*Mapa conceptual del capítulo III*



*Figura 3.* Mapa de contenido del Capítulo 3. Estructura de marco teórico.

Elaboración propia en base a Sampieri.

### **3.1. Teoría de control**

El control es un elemento del proceso administrativo y constituye una herramienta en la gestión de cualquier organización, el cual coadyuva al logro de los objetivos de la misma. Bohórquez (2011) afirma “La premisa en que se sustenta el control, es buscar la consistencia y predictibilidad de la conducta en los individuos para garantizar que se cumplan y logren los objetivos de la organización” (p. 309).

La función de control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlos con las expectativas. Estas expectativas pueden establecerse implícita o explícitamente, en función de objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos. Así como hay una jerarquía de planes en un continuo de integración existen también procedimientos de control comprobables, apropiados a diferentes niveles. (Granda, 2013, p. 52).

De acuerdo a Farías (2017), “El proceso administrativo Clásico incluye las etapas de planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 46).

El control es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados en la planeación. Además es necesario para vigilar que se atiendan los requerimientos de los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa una organización y que de un modo orgánico y relacionado, contribuyen al éxito y sustentabilidad de la misma. Todos estamos relacionadas y de cierto modo el bien actuar y el bien ser de una organización, por medio de sus líderes y colaboradores repercute de modo positivo en la sociedad. (Farías, 2017, p. 46).

En este sentido Perrow (como se citó en Bohórquez, 2011) concibe el control como un mecanismo eficaz para mantener la consistencia de la acción de los individuos y las expectativas del equipo directivo, el cual incluye la supervisión, reglas, estructuras burocrática, así como estandarización y división del trabajo, y en general instrumentos orientados a definir los límites de actuación y toma de decisiones.

El control tiene sus orígenes en el siglo XV, en la época de los Médicis, quienes establecieron en sus fábricas de tejido un control en cada puesto de trabajo, para cotejar las cantidades de materias primas suministradas en la fase de fabricación y en el de unidades terminadas; en este sentido el control tenía como objetivo disminuir el riesgo de errores y fraudes, enfoque que estuvo vigente hasta fin del siglo XIX. (Arencibia et al., 2013, p.12).

Para Simons (como se citó en Bohórquez, 2011) el control ha sido históricamente considerado parte fundamental de los procesos estratégicos y organizacionales, siendo abordado desde las diferentes escuelas económicas y/o administrativas, aunque no ha evolucionado con la misma celeridad con la que lo han realizado otros aspectos de la teoría organizacional.

De acuerdo a Manitus (como se citó en Bohórquez, 2011) la evolución histórica de la teoría del control se distinguen dos grandes corrientes: la teoría clásica, fundamentada en relaciones lineales, en donde el sistema posee una entrada y una salida invariantes en el tiempo. Y la teoría moderna de control se enfoca en sistemas caracterizados por la presencia de relaciones no lineales variables o no en el tiempo.

Según Bohórquez (2011), “Las aplicaciones de la teoría del control se encuentran dirigidas a sistemas dinámicos en los cuales mediante el principio de realimentación se busca el logro de los resultados planeados” (p, 309).

Para Manitius (como se citó en Bohórquez, 2011) la aplicación de la teoría del control se dirige a sistemas dinámicos con principios de retroalimentación que buscan el logro de los resultados planeados, teoría que ha sido aplicada en diferentes áreas de la administración en las organizaciones. En su evolución se distinguen dos grandes corrientes, la que se fundamenta en relaciones lineales en el que un sistema cuenta con una entrada y una salida invariables en el tiempo, y la teoría moderna de control dirigida a sistemas que cuentan con relaciones no lineales variables o no en el tiempo.

Loehle (como se citó en Bohórquez, 2011) nos comenta que la teoría de control se identifica por tres elementos centrales:

**Controlable.** Un sistema dinámico es controlable si a partir de un estado inicial es posible alcanzar un estado final, en un tiempo específico.

**Observable.** Si a partir de conocer las entradas y las salidas del sistema se puede determinar un estado B.

**Identificable.** Cuando de un número de salidas del sistema se puede identificar su estructura y parámetros de función con alto grado de precisión

Siendo en este sentido el propósito del control estabilizar un punto de equilibrio inestable por la falta de control para hacerlo inexorable a las desviaciones, con rendimientos óptimos bajo criterios predefinidos, existiendo así diferentes tipos de control:

- Control óptimo, el cual se orienta a optimizar el desempeño;
- Control robusto, enfocado a diseñar sistemas de retroalimentación para minimizar los efectos de las incertidumbres;
- Control estocástico, estudia el control y la estimación de problemas de recursos modelando la incertidumbre por procesos aleatorios;
- Control adaptativo, tiene como fin estabilizar el sistema ajustando el comportamiento de las variables externas;
- Control inteligente, trata las variables que se van a controlar, los modelos a usar y las estrategias que deben aplicarse en una etapa específica de la operación del sistema, empleando modelos heurísticos a base de sistemas expertos, teoría, lógica y algoritmos de control difuso, redes neuronales artificiales, entre otras;
- Control estratégico, su finalidad es el cumplimiento de objetivos mediante mecanismos de optimización, disminución de incertidumbres, adaptación, etc., con el fin de estabilizar un punto de equilibrio inestable en ausencia de control y hacerlo insensible a ciertas desviaciones.

El uso del control como mecanismo para garantizar el logro de los objetivos planeados ha sido abordado y/o considerado desde otras teorías económicas y administrativas, tales como la

teoría de los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas, la escuela de la administración científica, del comportamiento organizacional, la organización contingente, entre otras. (Bohórquez, 2011, p. 313).

Para Bohórquez (2011), “comprender la naturaleza del control y la razón de su implementación en las organizaciones, se relacionada con las corrientes y teorías económicas de la organización, asociado principalmente al institucionalismo y el neo-institucionalismo” (p. 312).

### **3.1.1. Corriente institucionalista y neo-institucionalista**

La corriente institucionalista tiene sus orígenes con Max Weber (la organización burocrática) y se consolida hacia 1914, con Veblen, Mitchell y Commons. Esta corriente plantea que el comportamiento económico de los agentes y el intercambio están afectados por los valores, tradiciones y leyes, actuando el individuo con racionalidad limitada, debido a que la información a que tiene acceso es imperfecta, insuficiente y asimétrica, por lo que no siempre se toman las mejores decisiones. (Bohórquez, 2011, p. 312).

Williamson (como se citó en Bohórquez, 2011) afirma que el institucionalismo es criticado por no haber desarrollado una teoría de las instituciones y hacer énfasis en sus funciones, falencia que es superada por el neo-institucionalismo a través del uso de la micro analítica.

La corriente neo-institucionalista cuenta con diferentes enfoques, teniendo en común la preocupación por las funciones de las instituciones como elemento de control, las cuales son relevantes y centrales para el intercambio y toma de decisiones económicas de los agentes y grupos sociales, así como para el desempeño económico en general. (Bohórquez, 2011, p. 312).

North (como se citó en Bohórquez, 2011) afirma que en las instituciones se instituyen restricciones ideadas por los humanos que permiten estructurar los intercambios económicos, sociales y políticos que definen y limitan las elecciones de los agentes económico.

En cambio para Reis Mourao (cómo se citó en Bohórquez, 2011) la corriente institucional define la centralidad de las instituciones en la dinámica y desarrollo de los sistemas económicos, y actúan como reglas abstractas e independientes de los individuos que ayudan al logro de los objetivos, guiando el mercado.

### **3.1.2. Teoría de la contingencia**

En la teoría de la contingencia, sobresalen autores como Lawrence y Lorsch, (como se citó en Bohórquez, 2011) para quienes la necesidad del control surge de la incertidumbre que genera el entorno, siendo la función del control para McMahon y Perritt (como se citó en Bohórquez, 2011) garantizar el equilibrio de la organización con el entorno mediante la búsqueda de su adaptabilidad.

### **3.1.3. Administración científica.**

De acuerdo a Bohórquez (2011), “desde la administración científica, el control es visto como un mecanismo necesario para garantizar el máximo de prosperidad para el empleador y el empleado con mayores niveles de eficiencia” (p. 314).

En la corriente de la administración científica, Fayol (como se citó en Bohórquez, 2011) otorga al control el estatus de función administrativa y lo define como la vigilancia para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas, soportado en mecanismos como la centralización, la autoridad, la unidad de dirección, la disciplina, la división del trabajo, entre otros, que se siguen aplicando actualmente.

Frederick Taylor exponente de la administración científica (como se citó en Bohórquez, 2011) identificó tres causas por las que no se alcanzan los niveles esperados de prosperidad, siendo el mayor problema la simulación sistemática del trabajo, en la que el obrero desarrolla su labor de forma lenta y tranquila, siendo necesario establecer los mecanismos de control, soportado en la sistematización de los métodos de producción, el establecimiento de incentivos que motiven al empleado alcanzar los niveles de eficiencia esperados, y proyectar los resultados con anticipación evaluándolos periódicamente a nivel de cada obrero a fin de implementar las acciones de mejora.

### **3.1.4. Teoría de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta**

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, con la teoría de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta, los esfuerzos del control se orientan a mejorar los niveles de



productividad de la organización, considerando las condiciones laborales y la motivación del empleado como elementos fundamentales para garantizar la estabilidad del sistema. (Bohórquez, 2011, p. 314).

Maslow (como se citó en Bohórquez, 2011) destaca que el control soportado en mecanismos de motivación e incentivo busca generar la lealtad del individuo con la organización y alcanzar así los objetivos de productividad. En la misma línea, se encuentran los trabajos de McClelland (como se citó en Bohórquez, 2011) quien enfatizó más en el estudio de los motivos y el modo como estos afectan la conducta de los individuos.

### **3.1.5 Teoría de la firma**

Para Hart (como se citó en Bohórquez, 2011) el control surge como respuesta a los problemas de agencia y los costos de transacción que de estos emergen.

Sin embargo, para Coase, Hart, Demsetz (como se citó en Bohórquez, 2011) la institución fundamental para el desarrollo de intercambios es el contrato, entendido como el acuerdo entre partes con mecanismos de coacción e incentivo de manera explícita en documentos legales, o implícita a través de visiones, valores corporativos, códigos de ética y de buen gobierno, entre otros.

Por lo tanto en esta teoría de la firma existen aspectos relevantes en los contratos que no se deben descuidar. Siendo importante resaltar que los acuerdos implícitos como explícitos,

pueden ser infringidos por alguna de las partes, por lo que deben acompañarse de mecanismos de control internos o externos complementarios, que reduzcan la posibilidad de incumplimiento. Desde esta perspectiva, el control es visualizado como el medio para garantizar el cumplimiento de los planes y programas de una organización mediante la búsqueda de equilibrios estables, en donde las instituciones desempeñan un papel fundamental, dado que definen y limitan las acciones de los agentes económicos. (Bohórquez (2011, p.313).

### **3.1.6. Teoría de los recursos**

Desde la teoría de los recursos, Grant (como se citó en Bohórquez, 2011) visualiza el control, como el mecanismo para garantizar la obtención y utilización eficiente de los recursos en pro de alcanzar los objetivos de la empresa.

Bajo este enfoque Wright & McMahan (como se citó en Bohórquez, 2011) sostienen que los recursos son fuente de ventaja competitiva de la organización, siempre y cuando reúnan cuatro características fundamentales: a) agreguen valor a la firma, b) sean únicos o escasos entre los competidores, c) sean difícilmente imitables, y d) no puedan ser sustituidos por otros recursos en las firmas competidoras.

De esta forma, para Wright & McMahan (Bohórquez, 2011) los instrumentos de control en la teoría de los recursos se orientan a asegurar el logro de la ventaja competitiva y la generación de rentabilidad a partir de la optimización de los recursos disponibles, utilizando para tal fin instrumentos como procedimientos, protocolos, entre otros, que permitan garantizar el uso adecuado y eficiente de los recursos.

La fortaleza de la teoría de los recursos radica en reconocer que algunos de estos son escasos, y la empresa no puede adquirir en el mercado todos los recursos necesarios en las cantidades requeridas; por lo que se le atribuyen algunas deficiencias, tales como la visión estática del análisis competitivo. Surgiendo de esta manera, la escuela de las capacidades dinámicas, la cual amplía esta perspectiva interna de la dirección de empresas y explica la supervivencia y éxito de las organizaciones en función de su capacidad para desarrollar conocimientos y habilidades que permitan adaptarse a las exigencias del entorno. (Bohórquez, 2011, p. 313).

### **3.1.7. Escuela de las capacidades dinámicas**

La escuela de las capacidades dinámicas considera la gestión estratégica como un proceso de aprendizaje colectivo, orientado al desarrollo de capacidades distintivas que dificulten la imitación. Planteamiento desarrollado por diferentes autores como Teece, Pisano, y Shuen (1997), entre otros, soportado en diversas teorías y escuelas de la economía (teoría de la firma, teoría de los recursos, escuela del emprendimiento), de la psicología (escuela del aprendizaje y la cognición) y de la biología (teoría de la dependencia y la inercia) Volberda (2004). (Bohórquez, 2011, p.313).

Winter (como se citó en Bohórquez 2011) define una capacidad organizacional como una rutina de alto nivel, que junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular, como la vía óptima para alcanzar los resultados, definiendo a las capacidades dinámicas como organizativas

que actúan para ampliar, modificar o crear las capacidades convencionales. Es así como surge la escuela de las capacidades dinámicas, la cual amplía la perspectiva interna de la dirección de empresas y explica la supervivencia y éxito de las organizaciones en función de su capacidad para desarrollar conocimientos y habilidades que permitan adaptarse a las exigencias del entorno.

Para Bohórquez (2011), “Desde esta perspectiva, el control es necesario para garantizar el mantenimiento de las capacidades almacenadas soportado en instrumentos como rutinas, protocolos, procedimientos, entre otros, que permitan estandarizar las capacidades adquiridas y disminuir así los problemas de difusión y aplicación” (p. 313).

### **3.1.8. Teoría Organizativa**

Según Dorta (2005), “En la literatura organizativa existen diversas líneas de investigación que versan sobre el control, tomando como objeto de su análisis”:

- 1) Al individuo desde una perspectiva psicológica;
- 2) A los grupos que coexisten en la organización desde una perspectiva sociológica;
- 3) A las unidades organizativas desde una perspectiva administrativa.

De acuerdo con Amat (1991, 1998), (como se citó en Dorta, 20015) la perspectiva psicológica observa los sistemas de control como mecanismos configurados básicamente como factores motivacionales; mientras que la corriente sociológica analiza los factores antropológicos y culturales que están insertos en el diseño de los sistemas de control; y, finalmente, la visión administrativa describe los instrumentos formales o explícitos que favorecen la consecución de

los objetivos del sistema de control. En consecuencia, el concepto de control en la literatura organizativa no es único y está supeditado a las diversas corrientes de pensamiento existentes.

En este sentido, Monllau (1997) (como se citó en Dorta, 2005) concluye que a lo largo de la literatura organizativa se ha producido “una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. La teoría de la agencia se limita a aplicar los principios y técnicas microeconómicas al concepto de control. La teoría de los sistemas abiertos considera el control como un sistema que tiene por finalidad establecer un feed-back entre el entorno en el que se mueve la empresa, y la propia empresa. La teoría contingente, partiendo de la teoría de los sistemas abiertos, considera que el diseño del control de la empresa depende de factores que caracterizan tanto el entorno de la empresa, como de los que caracterizan a la propia empresa”.

Es así que para esta Monllau, en la literatura organizativa existe una abundante investigación normativa y empírica que toma el control como objeto de estudio, analizando su finalidad e importancia para un adecuado funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, en la literatura auditora-contable, la investigación se ha preocupado principalmente por los problemas vinculados con la aplicación de los documentos normativos que regulan el control interno. Según Monllau (1997, pp. 325-326), es apreciable que existe un mayor avance científico en la literatura organizativa respecto a la auditora, tanto en los fundamentos teóricos que se aportan como en las contrastaciones empíricas que se realizan.

Es notorio que las corrientes más próximas entre la literatura organizativa y auditora-contable se encuentran en las líneas de investigación que observan los sistemas de control desde una perspectiva administrativa, ya que ambas corrientes orientan sus trabajos en el diseño de mecanismos formales. En menor medida se aprecian los postulados de la perspectiva psicológica y cultural en la doctrina auditora, si bien cada vez son más los autores procedentes del campo de la auditoría y de la contabilidad que reconocen la necesidad de incorporar aspectos psicosociales y los valores imperantes en la cultura organizativa. A este respecto, destacamos, entre otros, los trabajos de Amat (1991 y 1998), Basu y Wright (1997); Fisher (1995 y 1998), Flamhotz (1983 y 1985), Haskins (1987), Hooks et al. (1994), Otley (1980 y 1994), Langfield-Smith (1995), Escobar y otros (2000) y Chorafas (2001).

Teniendo en cada una de estas teorías el control los roles que a continuación se detallan:

Tabla 1  
*Teorías del control*

ESCUELA /TEORÍA	ORIGEN Y PRECURSORES	ROL DEL CONTROL	INSTRUMENTOS APLICADOS
Corriente institucionalista y neo institucionalista.	Max Weber y se consolida con autores como Veblem, Mitchel y Commos (1914)	Definir y limitar el conjunto de elecciones de los agentes económicos.	Instituciones. Estructuras burocrática.
Teoría de la contingencia.	Lawrence & Lorsch 1967 McMahon & Peritt 1973	Equilibrio de la organización con el entorno.	Adaptación organizacional.
Administración científica.	Fayol 1973 Frederick Taylor 1975	Garantizar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.	Sistematización de los métodos de producción (estándares, tiempos, división del trabajo, entre otros). Centralización. Evaluación del trabajo.
Escuelas del comportamiento organizacional.	McClelland 1989 Maslow 1990	Incrementar los niveles de productividad.	Estandarización de las condiciones laborales. Diseño de instrumentos de motivación. Especialización del trabajo.
Teoría de la firma.	Hart 1995. Coase 1996 Demsetz 1996	Disminuir los costos de transacción.	Contratos (acuerdos entre las partes).
Escuela de las capacidades dinámicas.	Teece, Pisano Shuen 1997	Mantenimiento de las capacidades almacenadas.	Rutinas, protocolos, procedimientos, entre otros.
Teoría de los recursos.	Grant 1999 Wright & McMahan 2007	Obtención y utilización eficiente de los recursos en pro de alcanzar los objetivos.	Procedimientos, estándares.

Fuente: Elaborada por Bohórquez (2011) y complementada por Rodríguez (2017) Sistemas de control estratégico y organizacional críticas y desafíos.

De esta forma se puede observar que los mecanismos de control planteados desde las teorías económicas y/o administrativas y las propuestas de control interno, confluyen en la necesidad de establecer contratos, rutinas, protocolos, estándares, procedimientos, códigos, acuerdos, entre otros, orientados siempre a la búsqueda de equilibrios estables en la organización, que permitan alinear la acción individual a la acción colectiva, reforzado con instrumentos de incentivo (salarios, bonificaciones, reconocimientos, motivación) o coacción (sanciones, descuentos, llamados de atención, entre otros), que garanticen que las actividades de los empleados se desarrollen acorde con lo planeado por la organización. (Bohórquez, 2011, p. 315).

Por lo que considerar como premisa que las organizaciones son controlables, observables e identificables y por ende factibles de alcanzar en ellas objetivos predefinidos a partir del conocimiento de determinadas condiciones iniciales, las cuales son estudiadas en conjunto como lo son: costos de transacción, desempeños históricos individuales y organizacionales, como respuestas a motivos, tendencias del mercado, entre otros. (Bohórquez, 2011, p. 316).

Para Bellman, (como se citó en Granda, 1993) la teoría del control puede ser penetrante, el objetivo general de una teoría de control es hacer que un sistema opere de manera más deseable, hacerlo más confiable, más conveniente o más económico.

En cambio Litterer, (como se citó en Granda, 1993) le da al control el enfoque de verificación, como comportamiento comparador, por lo que se tiene que ver al control en relación a la comparación del desempeño para obtener un propósito u objetivo. La esencia radica

en la dirección e integración del esfuerzo y logro como fin. El control y la coordinación están estrechamente relacionados, y tiene que ver no solamente con los sucesos directamente relacionados para el logro del propósito principal, sino también con el mantenimiento de la organización en una condición en la que pueda funcionar adecuadamente para lograr su propósito fundamental.

El control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro objetivo. La función de control es regular la producción del sistema midiendo el desempeño real con el esperado, función que además tiene que ver con los medios y los fines. De igual forma la retroalimentación continua acerca de cómo se lleva a cabo la actividad organizacional, la cual es importante para la estabilidad a largo plazo. Así mismo tanto la eficacia como la eficiencia son importantes. Es decir, nosotros tenemos que ver, si la organización trabaja (producción) y que también son empleados los recursos utilizados (insumos), lo cual se logra mediante el control. (Granda, 1993, p. 51).

Es así como la palabra control se utiliza en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes, el cual involucra un proceso de evaluación del desempeño y tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes, por lo que este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas. (Granda, 1993, p. 52).



### **3.2. Teoría de control organizacional**

Los trabajos sobre control organizacional se agrupaban bajo tres perspectivas que han dominado los estudios sobre las organizaciones: 1) La sociológica; 2) La administrativa; y 3) La Psicología (Flamholtz et al., 1985); sin embargo, las investigaciones posteriores, como la de Merchant y Simons (1986), se refieren a los distintos enfoques bajo los cuales se ha estudiado el control en las organizaciones, recogiendo básicamente seis áreas: 1) Los principios de la administración; 2) La perspectiva cibernética; 3) La teoría de la agencia; 4) La perspectiva psicológica; 5) El enfoque contingente y 6) El estudio de casos; Berry et al., (2005), también parte de los principios de la administración de empresas y avanza empleando el enfoque de los costes de transacción y agencia. (Ruíz y Hernández, 2007).

Para Lere y Portz (2005), (como se citó en Ruíz y Hernández, 2007) las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo.

De acuerdo a Cardinal et al. (2004), (como se citó en Ruíz y Hernández, 2007) el centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de personas y tareas, al de control de la organización, el cual evoluciona e incluye estudios que tienen en cuenta el desempeño, los procesos de control y la cultura organizativa.

Las transformaciones que sufren las organizaciones conllevan necesariamente un cambio en la manera de entender el control, siendo necesario analizar las implicaciones que tienen sobre el control organizacional las incertidumbre del entorno, el tamaño de la organización, las tendencias a la cooperación y formación de alianzas, por lo que proponen un nuevo modelo para

el estudio del control organizacional que integre, hasta la actualidad, los aspectos principales que comprende la función de control organizacional, siendo el objetivo contar con una herramienta útil para ejercer el control en las mejores condiciones, y garantizar de este modo un gobierno eficiente en la organización. (Ruíz y Hernández, 2007).

Ruíz y Hernández (2007), proponen “Un modelo para el estudio del control organizacional que integra hasta la fecha de su investigación”, el cual incluye:

- Perspectivas teóricas sociológica; 2) Administrativa; 3) Psicológica; 4) Sistemas; 5) La agencia; así como, los Principios de Administración, y Enfoques contingentes y de costes de transacción; para el control de las personas y tareas, y el control de la organización en cuanto su desempeño, comportamiento y resultados teniendo como estructura principal el logro de los objetivos de las organizaciones con eficacia y eficiencia, con funciones coordinadas, autonomía y control, planificación estratégica con énfasis en los objetivos planteados, como una herramienta útil para ejercer el control en las mejores condiciones para mejorar y avanzar en los procesos, garantizando un gobierno eficiente en las organizaciones.

Para Peter Lorange y Declan Murphy (1986), (como se citó en Arango, 2007) la principal barrera sistémica que enfrenta el control organizacional, es la consideración de sus elementos más que las relaciones entre ellos, así como la complejidad inherente del sistema de control, ya que sus fronteras son cada día más difíciles para establecer relación con otros sistemas organizacionales o administrativos en particular con los planteamientos de Taylor (1981) y de

Fayol (1981), ya que la velocidad que el entorno imprime a las organizaciones para adaptarse a necesidades y requerimientos cada vez más sofisticados, imponen formas de organización y de administración más ágiles, flexibles y adaptables con mayor énfasis al control de propósitos y objetivos, todo esto aunado a las conductuales que hacen referencia a los hábitos, costumbres y formas tradicionales para abordar el problema del control organizacional, incluyendo la barrera política, que tiene que ver con la capacidad de la dirección de la organización para establecer consensos entre sus distintos participantes a fin de poder encauzarla hacia el logro de sus propósitos u objetivos.

Es indispensable diseñar sistemas de control organizacional, que cumplan con la característica de sistémicos, poniendo más atención a la coherencia y consistencia de las relaciones entre sus elementos o componentes, lo que implica desarrollar una habilidad y competencia adicional en los diseñadores y evaluadores de sistemas de control, identificando relaciones donde aparentemente no las hay, y pensar en forma circular abandonando la linealidad y causalidad propias del pensamiento clásico, que permitan a las organizaciones y por supuesto, a los sistemas de control, una mayor adaptabilidad al permanente cambio e inestabilidad de los entornos en los que se actúa. (Cardinal et al., 2004).

El ejercicio del control organizacional, durante los últimos años ha buscado operar a través de principios y modelos de control interno, el cual es entendido por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, como el conjunto de políticas y procedimientos promulgados por la dirección para proporcionar una razonable confianza en el logro de los objetivos propuestos por la entidad (Ratcliffe y Landes), y en el mismo sentido, la Government

Accountability Office, de los Estados Unidos, como el conjunto de componentes integrales de la dirección de un organización para suministrar una razonable confianza del logro de los objetivos, la eficacia y eficiencia operacional, fiabilidad en los reportes financieros, y concordancia con las leyes y regulaciones aplicables. (Bohórquez, 2011).

De acuerdo a Bohórquez (2011), “Tal ha sido la importancia del control interno a nivel mundial que a la fecha existen diferentes modelos, que proporcionan un marco de acción para comprender el control organizacional y facilitar la toma de decisiones”.

Para Galvis, Salazar y Soto, (2007) (como se citó en Bohórquez, 2011) los modelos de control interno son instrumentos para garantizar la gestión administrativa de las organizaciones, el logro de la misión y objetivos institucionales, con criterios de eficiencia eficacia y en concordancia con las normas y políticas institucionales y legales y se fundamentan en la estructura burocrática, la centralización, la estandarización y la especialización del trabajo, como medios para el logro de equilibrios estables.

### **3.3. Teoría del control interno**

En época de los Médicis, en el siglo XV, introdujeron un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación (en sus fábricas de tejidos), cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas. El control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. Cañibano et. Al. (1983) (como se citó en Arencibia et al, 2013).

Con la aparición de los marcos conceptuales no solo se ha logrado una mejor delimitación teórica del control interno, sino también una respuesta a las necesidades de gestión de las organizaciones actuales, ya que estas no pueden regirse exclusivamente por los principios que tradicionalmente han venido utilizándose en la doctrina contable y de auditoría. Como se deduce de los trabajos de Jensen (1995), Marcella (1995) y Simons (1995), se requiere un proceso de cambio que permita ajustar los sistemas de control interno al nuevo entorno (cambios tecnológicos, globalidad de los mercados, etc.) y a las nuevas técnicas de gestión (gestión de la calidad total, reingeniería, etc.), especialmente si tenemos en cuenta las fuertes implicaciones prácticas que estos cambios ejercen sobre los sistemas de control, pues llevan consigo diversos aspectos que no pueden ser apoyados en la concepción tradicional contable-auditadora (descentralización en la toma de decisiones, simplificación de procesos, equipos de trabajo multidisciplinarios, mayor énfasis de los resultados, benchmarking, etc.).

En este sentido, no cabe duda que el marco conceptual de control interno más reconocido es el propuesto en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO). No obstante, también están adquiriendo reconocimiento los documentos propuestos sobre este tópico por el Criteria Control Board perteneciente al Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA CoCo Board). Entre los pronunciamientos que configuran su marco conceptual destacan fundamentalmente dos, *Guidance on Control* (1995) y *Guidance on Assessing Control - The CoCo Principles* (1997), los cuales aportan un conjunto de criterios con connotaciones diferentes a los establecidos en el informe COSO. Igualmente, existen diferencias si nos adentramos en el modelo propuesto en 1998 por el Institute of Internal Auditors de Australia, bajo el título *Australian Control Criteria (ACC)*. (Dorta, 2005).

Para Viloría (2005), “Las organizaciones, para lograr sus objetivos, deben establecer un mínimo de reglas de operatividad, a las que se puede denominar “control interno”. El control interno, como objeto de revisión por parte del contador público, está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero es responsabilidad de la gerencia su puesta en marcha y óptimo funcionamiento”.

En 1992, después de un largo período de discusión, el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO), National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creado en Estados Unidos de Norteamérica en 1985, (como se citó en Viloría, 2005), con el propósito de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno, con el fin de integrar las diversas definiciones y conceptos que se venían utilizando, propone un nuevo concepto de Control Interno y lo define como:

Un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las Leyes y normas aplicables”.

Como resultado de su investigación Viloría (2005), detectó lo siguiente:

Las empresas no diseñan el control interno bajo la óptica de sistemas, sin tomar en cuenta los factores recomendados por el informe COSO, ya que hacen énfasis en la estructura de la organización y el control de ciertas áreas operativas, sin visualizar al sistema de control interno de forma integral; incidiendo en la eficiencia y eficacia de las organizaciones, la cual puede poner en riesgo la posibilidad de continuar operando en un determinado mercado.

Para Mancilla y Blanco (2005), (como se citó en Riva, 2011) “La concepción de control interno ha tenido modificaciones conforme se han transformado las estructuras organizacionales, tomando como base la forma en que ha evolucionado la auditoría, en la cual se evidencian tres generaciones de control interno:”

Primera generación. Etapa que se basó en acciones empíricas a ensayo y error, sin embargo, a pesar de ser obsoleta tiene una fuerte aplicación generalizada, debido a la carencia de profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno, y estuvo muy relacionada con los controles contables y administrativos.

Segunda generación. Etapa que se encuentra marcada por el sesgo legal, lográndose imponer prácticas de control interno principalmente en el sector público, operando lejos de niveles de calidad (técnicos), como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Por ende el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros

contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente según las directrices de la administración.

Tercera generación. Centra esfuerzos en la calidad en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisitos que garantiza la eficiencia del control interno y es aquí donde se reconocen los esfuerzos originados por COSO (The Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, representada por la National Commission on Fraudulent Financial Reporting), creado en Estados Unidos de Norteamérica en 1985, reforzados por los alcances de la Ley Sarbanes-Oxley.

Por otra parte de acuerdo a Riva (2011), se tiene la definición de control interno mostrada en el modelo COCO de Canadá, publicado tres años más tarde que COSO (como producto de una revisión de este modelo), siendo la definición del control interno la siguiente:

“El control incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la entidad, en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes interno para el exterior y cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como las políticas internas.

De acuerdo a Riva (2011), esta definición se tropicaliza en el llamado modelo MICIL (Marco Interno de Control Integrado para Latinoamérica) que surge como una respuesta a la necesidad de establecer un enfoque apropiado a la realidad de Latinoamérica para las



necesidades y expectativas de los directores de empresas privadas, instituciones públicas, de las organizaciones de la sociedad civil y otros interesados, modelo que define al control interno como:

“Un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones, debe aportar un grado de seguridad razonable y de orientarse a facilitar la consecución de los objetivos institucionales: Eficiencia y eficacia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera y operativa; Protección de los activos; Cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos”.

Rivas (2011), define al control interno como “Un factor clave en lo logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones”.

El control se perfila como el control organizacional dirigido a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa, conocido como “Control Interno”, el cual es fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría, siendo su propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido, permitiendo a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro. (Rivas, 2011).

### **3.4. Modelos de control interno**

Los modelos contemporáneos de control interno mantienen aspectos similares, al darle la importancia que se merece el control interno dentro de una organización, en los que hay que tener en cuenta que el mundo competitivo que se vive hoy en día trae consigo cambios tecnológicos, aperturas de nuevos mercados, incremento en las cifras de ventas, aumento en el número de empleados, globalización económica, entre otros no menos importantes, que originan una mayor complejidad en las operaciones y en consecuencia provoca cambios continuos al sistema de control interno implantado. (Rivas, 2011).

De acuerdo a la Auditoría Superior de la Federación (2015), “Los inicios del control interno se identifican principalmente, en aspectos contables y de planeación durante la auditoría de estados financieros. Posteriormente, el concepto de control interno es más amplio abarcando toda la organización y no solamente a las áreas financieras”.

Al respecto la Auditoría Superior de la Federación (2015), nos hace una reseña de los antecedentes y modelos de controles internos que imperan como las mejores prácticas profesionales en este tema según se detalla a continuación:

Desde los años setentas, en diversas organizaciones públicas y privadas, se han presentado crisis de confianza con efectos financieros y en las condiciones de vida de las sociedades, observándose una necesidad imperante de medios o mecanismos de control efectivos para prevenir o reducir la recurrencia de dichas crisis.

En respuesta a la situación antes descrita, los gobiernos y las organizaciones profesionales de abogados, contadores públicos, auditores externos e internos y académicos, entre otros, han unido sus esfuerzos para investigar los factores que originan e inciden en la información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones con impacto en la transparencia; la responsabilidad de los órganos de gobierno y la alta dirección; el profesionalismo e independencia de los auditores externos e internos y, en particular, respecto de la necesidad de un sistema de control sólido y eficaz.

Al respecto, se han dado a conocer diversos modelos de control en el mundo, entre los que destacan: COSO, en Estados Unidos de América; Cadbury y Turnbull, en el Reino Unido; King, en Sudáfrica, y COCO, en Canadá. A continuación se destacan los aspectos principales de los modelos más representativos:

#### **3.4.1. Modelo COSO**

El Marco integrado de Control Interno publicado en 1992 por el COSO, ha logrado aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Este marco es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar sistemas de control interno y evaluar su efectividad.

Debido al cambio observado en las organizaciones y su entorno operativo y de negocios, desde la emisión del marco original a la actualidad, COSO publicó en mayo de 2013 la versión actualizada del Marco Integrado de Control Interno COSO, toda vez que considera que “este marco permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva,

sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio”.

COSO define el control interno como “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

Esta definición, contiene conceptos importantes que son fundamentales para entender cómo diseñar, implementar y realizar el control interno, y proporciona una base que es aplicable a organizaciones que operan en diferentes estructuras, industrias y regiones geográficas”.

COSO 2013 establece 3 categorías de objetivos que permiten a las organizaciones abordar diferentes aspectos de control interno. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Estas categorías son distintas pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento de una institución para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsabilidad directa de diversos servidores públicos.

Asimismo, COSO incluye 5 componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, así como Supervisión; además de 17 principios desarrollados alrededor de los mismos y 87 focos de atención. Se indica que debe existir una asociación entre sus componentes y sus principios, los cuales deben estar presentes en su totalidad, funcionando e interactuando entre sí.

El modelo COSO aporta elementos de apoyo para los directivos, el órgano de gobierno, los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la organización, mediante información sobre el diseño y operación de un sistema de control interno, así como para determinar si éste funciona de manera efectiva.

En este sentido, proporciona a los órganos de gobierno y directivos de las instituciones una seguridad razonable de que:

- Los objetivos de operación se alcanzarán eficaz y eficientemente.
- La información institucional elaborada para fines externos e internos es veraz e íntegra.
- En todos los ámbitos y niveles se cumple con el marco legal y normativo.
- Los recursos se apliquen para los fines para los cuales fueron asignados y autorizados.

Es importante destacar que COSO reconoce que, si bien, el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de una organización, existen limitaciones.

Las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno son, entre otras: falta de claridad de los objetivos establecidos como condición previa para la evaluación de riesgos y actividades de control; errores de juicio o sesgo en la toma de decisiones; fallos humanos; colusión, insuficiente capacitación y débil supervisión; desactualización, así como acontecimientos externos que se escapan al control de la institución.

### **3.4.2. Modelo Cadbury**

El Reporte del Comité sobre Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo, se dio a conocer en 1992 por The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance del Reino Unido, con objeto de mejorar los estándares del Gobierno Corporativo y el nivel de confianza en los reportes financieros y en la auditoría, a través de componentes claros que delimiten las responsabilidades de todos aquellos que participan en la operaciones de la organización y qué es lo que se espera de ellos.

Basado en componentes de aplicación, el documento se centra en la segregación de funciones y la delimitación de las responsabilidades y la rendición de cuentas de los distintos actores en el Gobierno Corporativo, con un enfoque de atención a los estándares de los informes financieros y de rendición de cuentas.

Los elementos de este modelo son revisión de la estructura y responsabilidades de los Consejos de Administración y recomendación de un Código de Buenas Prácticas; el rol de los auditores, aborda una serie de recomendaciones a la profesión contable, y trata sobre los

derechos y responsabilidades de los accionistas.

La práctica de estos elementos en la organización está orientada a elevar el bajo nivel de confianza tanto en la información financiera como en los auditores; revisar la estructura, los derechos y las funciones del Consejo de Administración, accionistas y auditores; considera diversos aspectos de la profesión contable y formula recomendaciones apropiadas, si fuese necesario; y a mejorar el nivel de gestión empresarial.

### **3.4.3. Modelo King**

El Informe de Gobierno Corporativo en Sudáfrica (*Report on Corporate Governance in South Africa*), conocido como *King I* se publicó en 1994 por el *The Institute of Directors in South Africa*. En 2009 se publicó la versión conocida como *King III* con el propósito de establecer principios de buenas prácticas corporativas para todo tipo de organizaciones, que permitan atender los requerimientos de la "Ley Núm. 71 de las Compañías de 2008" y los cambios en las tendencias del Gobierno Corporativo en el ámbito internacional. En febrero de 2012 se realizó una enmienda a este informe.

Este modelo se basa en principios de aplicación voluntaria y el reporte se enfoca al Gobierno Corporativo, con una filosofía de liderazgo, sustentabilidad y ciudadanía corporativa. Asimismo, contempla un enfoque de auditoría interna basado en riesgos.

Los elementos o componentes que integran este modelo son nueve: liderazgo ético y ciudadanía corporativa; roles y responsabilidades del Consejo Directivo; roles y

responsabilidades del Comité de Auditoría; gobernanza del riesgo; gobernanza de las tecnologías de la información; cumplimiento con leyes, regulaciones, códigos y estándares; auditoría interna; gobernanza de las relaciones con accionistas, así como informe integrado y revelaciones.

Estos elementos coadyuvan al logro de los objetivos de la organización en las categorías siguientes: eficacia y eficiencia operativas; confiabilidad en los informes internos y externos; cumplimiento de leyes y demás regulaciones aplicables, así como sustentabilidad.

#### **3.4.4. Modelo COCO**

Guía de Control emitida por el Comité de Criterios de Control en 1995, con el auspicio del *Canadian Institute of Chartered Accountants*, con el objeto de concentrar los elementos del control interno descritos en el modelo COSO para plantear un modelo sencillo y comprensible, asequible a todo el personal, que provea de una guía que permita diseñar, evaluar, cambiar y mejorar el control interno.

Este modelo, basado en COSO, cambia la conceptualización del modelo (cubo) hacia un "ciclo de entendimiento básico del control", a través de 20 criterios generales, con lo que pretende plantear un modelo más sencillo que facilite el diseño, implantación, modificación y evaluación del control interno por parte del personal de la institución.



En el modelo COCO se define al control interno como “Aquellos elementos de una organización (incluidos los recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que, interrelacionados, respaldan al personal en la consecución de los objetivos organizacionales”.

Los 20 criterios generales del modelo COCO son elementos básicos para entender y aplicar el sistema de control interno y están agrupados en cuatro etapas o componentes: propósito; compromiso; capacidad, y supervisión y aprendizaje. Estos elementos, tomados en conjunto, apoyan al personal de la organización en el logro de sus objetivos en las categorías siguientes: eficacia y eficiencia operativa; confiabilidad en los informes, tanto internos como externos, así como cumplimiento de las leyes, regulación aplicable y políticas internas.

#### **3.4.5. Modelo Turnbull**

La Guía para Directores sobre el Código Combinado se publicó en 1999 por conducto del *The Institute of Chartered Accountants in England & Wales*, con el objetivo de reflejar las buenas prácticas empresariales en las que se observa al control interno inmerso en los procesos del negocio; mantenerse relevante en un ambiente de negocios en continua evolución, y permitir a la organización aplicar esta guía considerando las condiciones institucionales particulares. El documento se actualizó en 2005.

El enfoque de la guía consiste en la atención al principio de control interno del "*Combined Code on Corporate Governance*". La guía incluye la administración de riesgos y el control interno como parte integral del negocio, y pretende brindar a las organizaciones un libre diseño y aplicación de sus políticas de gobierno, a la luz de sus principios y consideración de las

circunstancias específicas de la organización.

Para este modelo el concepto de control interno comprende las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de la organización que, tomados en su conjunto, facilitan la eficacia y eficiencia de las operaciones, promueven la confiabilidad de los informes internos y externos, y apoyan en el cumplimiento legal y regulatorio.

Los elementos o componentes del modelo Turmbull son cuatro: evaluación de riesgos, como elemento complementario al sistema de control interno; ambiente de control y actividades de control; información y comunicación, así como supervisión.

A continuación se presentan los aspectos relevantes de estos cinco modelos de control interno:

Tabla 2.  
*Teorías sobre el control interno.*

	COSO	COCO	CADBURY	TURMBULL	KING
Nombre	Control Interno – Marco Integrado	Guía de control emitida por el comité de criterios de control	Reporte del comité sobre aspectos financieros del gobierno corporativo	Guía para directores sobre el código combinado.	Reportes sobre el gobierno corporativo en Sudáfrica
País de origen	E.E.U.U.	Canadá	Reino Unido	Reino unido	Sud áfrica
Emisor	Comité of Sponsoring organizations of the treadway comission	Canadian Institute of chartered accountants	The comitee on the financial aspects of corporale	The institute of chartered accountants in england & wales	The institute of directors africa
Año y emisión de la última actualización	1992/2013	1995	1992	1999/2005	1994/2012
Objetivo.	Proveer un modelo de control que permita a las organizaciones y a su personal desarrollar y mantener efectiva y eficientemente un marco de control interno que promueva la consecución de los objetivos institucionales y se adapte a los cambios en el ambiente de negocios y las operaciones	Concretar los elementos del control interno descritos en el Modelo Coso para plantear un modelo más sencillo y comprensible y accesible a todo el personal, que provea de una guía que permita diseñar, evaluar, cambiar y mejorar el control interno.	Mejorar los estándares del gobierno corporativo y el nivel de confianza en los reportes financieros y la auditoria, a través de comportamientos que delimiten las responsabilidades.	Reflejar las buenas prácticas empresariales en las que se observa al control interno inmerso en el proceso de negocio.	Establecer principios de buenas prácticas corporativas para todo tipo de organizaciones que permitan atender los requerimientos de la “Ley No. 71 de las compañías,2008” y los cambios en las tendencias del gobierno corporativo en el ámbito internacional

	COSO	COCO	CADBURY	TURMBULL	KING
Nombre	Control Interno – Marco Integrado	Guía de control emitida por el comité de criterios de control	Reporte del comité sobre aspectos financieros del gobierno corporativo	Guía para directores sobre el código combinado.	Reportes sobre el gobierno corporativo en Sudáfrica
Concepto de control interno	Es el proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.	Aquellos elementos de una organización que interrelacionados, respaldan al personal en la consecución de los objetivos organizacionales.	N/A	Comprende las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de la organización que, tomados en conjunto, facilitan la eficacia y eficiencia de las operaciones, promueven la confianza en los informes internos y externos, y apoyan en el cumplimiento legal y regulatorio.	N/A
Categoría de objetivos	<p>A) Eficacia y eficiencia operativa de las operaciones</p> <p>B) Confiabilidad y oportunidad y transparencia de la información financiera y no financiera interna y externa</p> <p>C) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables a la entidad.</p>	<p>A) Eficacia y eficiencia operativa,</p> <p>B) Confiabilidad en los informes internos y externos.</p> <p>C) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables y con las políticas internas</p>	<p>A) Elevar el bajo nivel de confianza tanto a la información financiera como a los auditores</p> <p>B) Revisar la estructura los derechos y las funciones del consejo de administración</p> <p>C) Abordar diversos aspectos de la profesión contable y formular recomendaciones apropiadas.</p> <p>D) Mejorar el nivel de gestión empresarial</p>	<p>A) Eficacia y eficiencia operativa</p> <p>B) Confiabilidad en los informes externos e internos</p> <p>C) Cumplimiento con las leyes y la regulación aplicables y con las políticas internas.</p>	<p>A) Eficacia y eficiencia operativa</p> <p>B) Confiabilidad en los informes internos y externos.</p> <p>C) Cumplimiento con las leyes y regulación aplicables</p> <p>D) Sustentabilidad internas</p>
Componentes	Entorno de control Evaluación de Riesgos Actividades de control Información y comunicación Actividades de suspensión.	Propósito Compromiso Capacidad Supervisión y aprendizaje	Revisión de la estructura y responsabilidades de los consejos de administración y recomendaciones sobre un código de buenas prácticas corporativas. Considera el rol de los auditores y aborda una serie de recomendaciones a la profesión contable Trata sobre los derechos y responsabilidades de los accionistas.	Evaluación de riesgos Ambiente de control y actividades de control Información y comunicación Supervisión	Liderazgo ético y ciudadanía corporativa Roles y responsabilidades al consejo de administración Roles y responsabilidades al comité de auditoría Gobernanza del riesgo Gobernanza de las tecnologías de la información Roles y responsabilidades a la función de auditoría interna Gobernanza de las relaciones con accionistas Informes integrados y revelaciones

Elaborada por la Auditoría Superior de la Federación (2015).

### **3.5. Control Interno en las Instituciones de Educación Superior**

De acuerdo a Fernández et al. (2012), “Cada vez es mayor la demanda de la sociedad por conocer el nivel de eficacia y eficiencia con que las universidades utilizan los recursos públicos y den cumplimiento a sus objetivos institucionales”.

En tal sentido, para Barrio (1998), (como se citó en Fernández et al., 2012), las universidades con sus particularidades y modelos de gestión propios y en el esquema de funcionalidad no lucrativa que las caracteriza, no son ajenas al requerimiento de un adecuado control interno.

Siendo para Fernández et al. (2012), el objetivo de su investigación exploratoria una aproximación al sistema de control interno de las 42 universidades públicas estatales de México, a través de la web, debido a que no es muy extensa la investigación científica mexicana sobre este tema, la cual se realizó mediante un análisis cualitativo sobre algunas variables que condicionan el control interno, preguntándose, en primer término, cuál es la concepción del control interno que prevalece en estas instituciones (moderna o tradicional), como proceso institucional ligado a la auditoría interna universitaria.

Es así que conociendo la pertenencia de cada universidad a un grupo de excelencia y de acuerdo al tamaño en términos de matrícula, la inquietud de Fernández et al. (2012), los llevó a indagar, si existe concordancia entre la aplicación del moderno concepto de control interno con el alto nivel de excelencia en la escala académica y de gestión y con la infraestructura de mayor

tamaño con que cuentan algunas de ellas, en cuanto a la aplicación de variables vinculadas, tales como el respaldo jurídico a la función y al responsable técnico de su supervisión, su perfil profesional y su nivel de reporte frente a la máxima autoridad universitaria. Investigación que llevaron a cabo de acuerdo al principal referente de mayor impacto mundial sobre el tema “COSO, 1992”.

La complejidad de la gestión universitaria para Fernández et al, (2012), en la óptica de su desempeño, requiere mayor estudio y compenetración en los procesos internos y realizar un obligado esfuerzo por lograr que los órganos de control y vigilancia tomen el nivel jerárquico que les corresponde para ser más eficientes.

Los resultados de la investigación realizados por Fernández et al. (2012), sugieren un nivel de aceptación medio del control interno, con mucho por avanzar. Su mejor aplicación es superior en las universidades de excelencia y cada vez más grandes, cuyo órgano de control y vigilancia reporte a las autoridades colegiadas, particularmente al Consejo Universitario o a la Junta de Gobierno.

Así Fernández et al. (2012), nos comentan que como reflexión final sugieren, en la línea de su temática principal “El sistema de control interno” para atenuar la brecha entre la función sustantiva académica y la función adjetiva de gestión entre las universidades desde su propia operatividad, cuyo origen y sustento es el impulso a la mejora continua de sus niveles académicos y de gestión. Además, que les aportan elementos para meditar sobre la conveniencia de replantear la posición en el organigrama de quien supervisa el sistema de control interno, para

ubicarlo, preferentemente, como apoyo a la Rectoría desde una posición más independiente.

Finalmente, para Fernández et al. (2012), los temas esbozados en sus estudios son grandes espacios no bien atendidos, que podrían resolverse apoyando a la organización mediante la mejor supervisión de su sistema de control interno y mantener informadas a las más altas autoridades universitarias sobre las alternativas de solución, en todo el ámbito de la organización.

En las Instituciones de Educación Superior de Cuba, según Arencibia et al. (2013), existen deficiencias en el cumplimiento de las normas que forman parte de los componentes de Control Interno. Es importante la existencia y el conocimiento de un Sistema de Control Interno, que ayude a la organización, supervisión y control del proceso Docente Educativo, mediante la integración de cada uno de los componentes de Control Interno: Ambiente de control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión o monitoreo.

Esto debido a que en las Instituciones de Educación Superior de acuerdo a Arencibia et al. (2013), se han caracterizado durante años, por los controles esencialmente contables; dirigidos a los recursos de la organización y diseñados para detectar los errores ocurridos y no para prevenirlos. El control en los procesos universitarios, debe estar dirigido a alcanzar los resultados, a partir de lo planificado en los objetivos de trabajo a nivel institucional.

De acuerdo Arencibia et al. (2013), el control se ha convertido en un proceso cotidiano de

las instituciones empresariales y las Instituciones de Educación Superior no se encuentran ajenas a ello, siendo necesario crear una cultura de control; haciendo conciencia de su importancia. Realizar un adecuado proceso de Control Interno proporciona credibilidad y confianza a los clientes.

Como resultado de la investigación realizada a través de encuestas en la Universidad Nacional de Trujillo Perú, Valdiviezo y Espinoza (2013), detectaron que “La existencia de deficiencias del sistema de control interno en el proceso de gestión presupuestaria, afectan negativamente el logro de los objetivos institucionales”.

Valdiviezo y Espinoza (2013), detectaron que “No existe una interacción técnica y operativa entre las áreas funcionales de la organización universitaria y la Oficina de Control Institucional; que el Control Interno en gran medida, no incide en la eficiencia de la gestión presupuestaria y que el nivel de organización mayormente no aporta a la eficiencia del control de actividades de las áreas operativas”.

Así mismo, como resultado de su estudio determinaron que “Existe poca efectividad en el manejo del gasto público y de la inversión pública; debido a que las previsiones presupuestales no son definidas técnica y financieramente con eficacia. Se ha logrado plantear un adecuado sistema de control interno, que con su aplicación permitiría controlar y orientar con eficiencia y eficacia las diferentes operaciones de gestión presupuestaria de la UNT. Por su carácter general, la propuesta es viable de ser aplicada a toda universidad pública del Perú”.

En este sentido, Rodríguez (2009), al igual que Fernández et al. (2012), en México, manifiesta que los estudios doctrinales sobre el control interno de las Universidades Públicas han sido relativamente escasos, por lo que su investigación, entre otros aspectos, incorpora una visión novedosa que vincula el control interno de las universidades públicas españolas con la auditoría única y con la contabilidad analítica, como instrumentos que favorecerán incrementar el valor del mismo.

Rodríguez (2009), concluye su investigación, citando que “La infrautilización de los órganos de control pone de manifiesto, una forma de hacer gestión poco moderna, con recursos públicos ociosos, una cierta ceguera que impide valorar la verdadera dimensión, las enormes posibilidades que los órganos de control interno poseen, en aras de conseguir una mayor calidad en la gestión universitaria”.

En este sentido Rodríguez (2009), finaliza con una serie de propuestas, que inciden en los dos hilos conductores del trabajo, la orientación al control interno posterior y el cambio de cultura de las instituciones respecto del control interno, tendentes a la mejora del funcionamiento de las Universidades Públicas Españolas:

- Potenciar la auditoría pública y el control financiero permanente.
- Potenciar la función de asesoramiento económico y financiero de los órganos de control interno.
- Coadyuvar a la implantación de la auditoría única en el espacio europeo de educación superior.
- Regulación legal de la dependencia orgánica y funcional de los órganos de control



interno de las Universidades Públicas Españolas, de los Consejos Sociales.

- Garantizar el mantenimiento de la formación especializada, mediante una formación continua que favorezca el intercambio de experiencias con órganos de auditoría y control interno de otras instituciones.
- Adecuación de los medios a los objetivos, incrementando los recursos humanos y materiales destinados a las tareas de control interno.
- Regulación por las Universidades, de las funciones, procedimientos y consecuencias de las actuaciones de control interno.
- Aprobación de planes plurianuales de trabajo.
- Garantizar la credibilidad de los órganos de control interno, mediante el seguimiento de las recomendaciones y la exigencia de responsabilidades.
- Creación de los comités de auditoría como mecanismo para asegurar un control interno eficaz.
- Implantar instrumentos de cálculo de costes para favorecer el establecimiento de indicadores de gestión, la planificación estratégica y el control estratégico de la gestión universitaria.

Para López (2015), el modelo COSO, aporta la definición de control interno, que de una manera adaptada a las universidades públicas, podría enunciarse como:

“Un proceso integral efectuado por la Dirección y el resto del personal de las mismas, que se alinea con la gestión de riesgos y cuya finalidad consiste en aportar una seguridad razonable para que en la consecución de los fines institucionales, se alcancen los siguientes objetivos”:

- REGULARIDAD. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- EFICIENCIA Y ETICA. Ejecución eficiente, económica y ética de las operaciones.
- RESPONSABILIDAD. Cumplimiento de las obligaciones de gestión responsable.
- PROTECCIÓN. Salvaguarda de los recursos patrimoniales contra pérdida por desperdicio, abuso, mala administración, errores, fraude e irregularidades.

Sin embargo, López (2015), nos dice que “El control interno es un proceso, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, ya que sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, en la consecución de los objetivos institucionales”. Como resultado de su análisis, concluye lo siguiente:

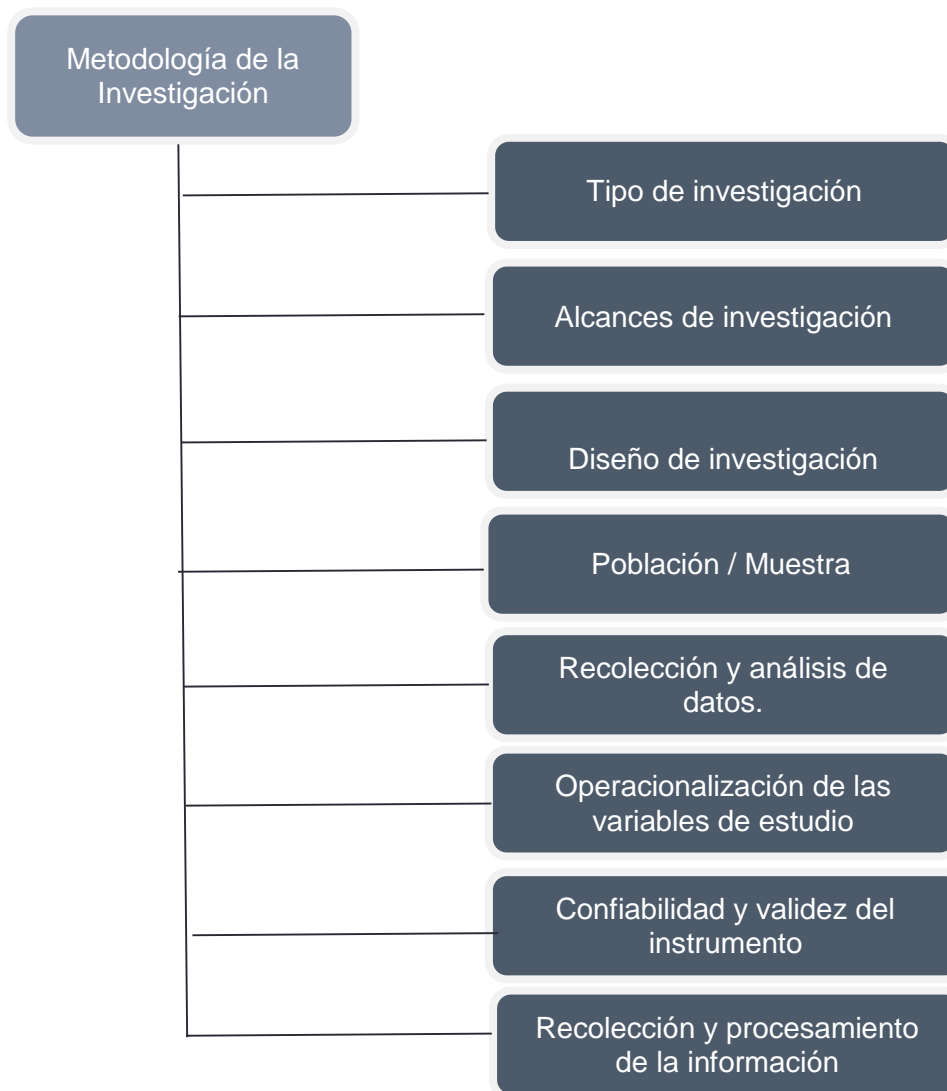
- La situación de las unidades de control en las universidades públicas es deficiente en cuanto a medios, cualificación e independencia, por lo que se plantea la dotación de los mismos
- La mayoría de las universidades públicas no cuentan con Planes Estratégicos adecuados, por lo que es necesario un cambio del paradigma de su gestión, no ciñéndolo al ciclo electoral, sino a una visión a largo plazo consensuada por sus Órganos representativos.
- La mayoría de las universidades públicas utilizan diversos mecanismos para la “huida del Derecho Administrativo” en algunas de sus actividades, por lo que sería preciso la exigencia de las responsabilidades a que hubiere lugar.
- Las universidades públicas no han interiorizado el concepto internacionalmente

aceptado del control interno y siguen sometiéndose a controles previos de legalidad que no garantizan una eficiente asignación de recursos públicos, por lo que las unidades de control interno deben adecuar su modo de trabajo a un modelo más avanzado en línea con lo explicado.

Una de las herramientas más utilizadas por todas las organizaciones privadas para su Planificación Estratégica (análisis de riesgos) apenas se utiliza en algunas universidades públicas.

• **CAPÍTULO IV.**  
• **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

*Mapa conceptual del capítulo IV*



*Figura 4.* Mapa de contenido del capítulo 4. Metodología de la investigación. Elaboración propia en base a Sampieri.

#### **4.1. Metodología**

Esta investigación se realizó a la organización en estudio desde un punto de vista descriptivo, explicativo y correlacional, por considerarlo cercano a la realidad, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas con base en el modelo de evaluación de la administración pública estatal del modelo COSO, y de acuerdo a los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron los datos en cuanto a verificar si influyen favorablemente en el logro de los objetivos estratégicos institucionales y en la mejora continua de la gestión en la UAEM, en el que se midieron las variables, se reportaron los hallazgos obtenidos y se realizaron observaciones pertinentes de importancia relativa.

Al mismo tiempo, es explicativo, ya que se busca encontrar en el estudio la participación de las autoridades y el personal directivo y de mandos medios involucrado en el desempeño de los objetivos estratégicos institucionales y la gestión universitaria.

El estudio de esta investigación es correlacional, ya que se analizaron y verificó el grado de correlación entre las variables independientes y dependientes, su integración, vinculación y comportamiento sistemático que presentan.

Se efectuó de forma transversal el ejecutarse en un período de tiempo determinado, analizando sus conceptos, variables e incidencia, con el propósito de realizar una descripción y medición de manera individual e independiente.

## **4.2. Métodos**

Se empleó el método analítico para estudiar en forma amplia la información de las fuentes directa e indirectas respecto de las variables dependientes e independientes.

Se empleó el método inductivo, para desarrollar los argumentos del análisis de los elementos de los componentes del control interno en los procesos de los objetivos estratégicos de las variables dependientes e independientes a fin de contrastar si fortalecen la gestión e influyen positivamente en su mejora continua, en cuatro etapas:

- Observación de los hechos de registro.
- Clasificación.
- Estudio de los hechos observados.
- Derivación inductiva que parte del análisis de la información para contrastar e interpretar los resultados y hallazgos obtenidos.

## **4.3. Técnicas de análisis**

Las técnicas que se emplearon para el análisis de datos son las siguientes:

*Campo.* Permite la observación en contacto directo del problema de estudio y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva, mediante el empleo de:

- Cuestionarios (Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Estatal, en base al modelo COSO). Aplicados al personal directivo y mandos medios que participa en los procesos sustantivos y de apoyo, de la muestra y unidad de análisis elegida.
- Guías de explicación de los cuestionarios. Que ayude a comprender al personal directivo y de mandos medios encuestados, el objetivo, requerimiento y solicitud de información y la relevancia de la evaluación a realizar.
- Procesamiento de datos. Se emplearon técnicas de registro manual y para el ordenamiento y clasificación proceso computarizado con Excel y SPSS, en la tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes, así como gráficos y estadísticas.

*Documental.* Recopilación de información relacionadas con las teorías que sustenten el estudio, consistente a la búsqueda y revisión de libros, tesis, revistas, artículos, nacionales e internacionales para encontrar las ideas principales expuestas por autores y sus aportaciones relevantes, así como informes y reportes de la UAEM, con el fin de realizar lecturas, diagnósticos y análisis para esta investigación.

#### **4.4. Alcances de investigación: Estudio Exploratorio.**

Se considera esta investigación como un estudio de carácter exploratorio puesto que obtendremos información que nos permita recolectar datos que sobre un contexto en particular de la vida real que podrán ser principios de investigaciones posteriores que sugieran afirmaciones de hipótesis verificables.

#### **4.5. Diseño de investigación: No experimental Transversal**

- Se busca recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único.
- Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, indicadores u objetos.
- Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

#### **4.6. Población/Muestra**

Hernández et. al. (2010: 173), afirma que “la muestra es un subgrupo de la población, de la cual se recolectan los datos y debe ser representativa de ésta”. Por lo anterior, antes de elegir una muestra es necesario que se defina la unidad de análisis; en este caso la Facultad de Enfermería y la Facultad de Nutrición, ambas de la U.A.E.M..

Elegir el tipo de muestra depende del planteamiento del problema, las hipótesis, el diseño de la investigación y el alcance del estudio. Por lo tanto, en esta investigación se eligió la muestra probabilística en razón de que es esencial en los diseños de investigación de tipo transaccional, descriptivo y correlacionales causales, con la finalidad de realizar estimaciones de variables en la población. Por lo anterior la muestra probabilística consiste en “elegir subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”. Hernández et. al. (2010: 176).



De acuerdo con la tabla 3, la presente investigación se realiza bajo el enfoque cuantitativo, la población total son 62 y se registró una muestra de 36 personas a la cual se les aplico el instrumento y la herramienta a través de la cual se recopilan los datos es el cuestionario.

Tabla 3  
*Metodología de la investigación cuantitativa.*

<b>A) Enfoque</b>	<b>B) Cuantitativo</b>
<b>C) Unidad de análisis</b>	D) La Facultad de Enfermería y la Facultad de Nutrición
<b>E) Técnica</b>	F) Estudio de Caso
<b>G) Herramienta</b>	H) Instrumento COSO
<b>I) Diseño de Investigación</b>	J) Transversal
<b>K) Alcance</b>	L) Exploratorio / Descriptivo
<b>M) Población/Muestra</b>	N) 62 personas de todas las áreas O) Muestra: 36 de todas las áreas

Fuente: Elaboración propia en base a Hernández, et. al. (2010).

#### **4.7. Recolección y análisis de datos.**

La recolección de los datos se llevó a cabo de la implementación del instrumento persona a persona.

#### 4.8. Operacionalización de las variables de estudio

Gestión del control.	Ambiente de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos
		Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad
		Atraer, retener y mantener personal competente
		Individuos responsables por el control interno
	Evaluación de riesgos	Especificación de objetivos claros y adecuados.
		Evaluación del potencial de riesgos de fraude
	Actividades de control	Selección y desarrollo de actividades de control
		Controles implementados a través de políticas y procedimientos
	Información y comunicación	información relevante obtenida, generada y usada
		Información de control interno comunicada internamente
		Información de control interno comunicada externamente
	Actividades de monitoreo	Evaluaciones continuas y/o separadas
		Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno

#### 4.9. Recolección y procesamiento de la información.

**Horizontal:** ítems-puntaje obtenido / **Vertical:** (0) NADA (1) MUY POCO, (2) POCO, (3) A VECES, (4) CASI SIEMPRE Y (5) SIEMPRE.

Tabla 4  
*Puntajes obtenidos por pregunta (ítem).*

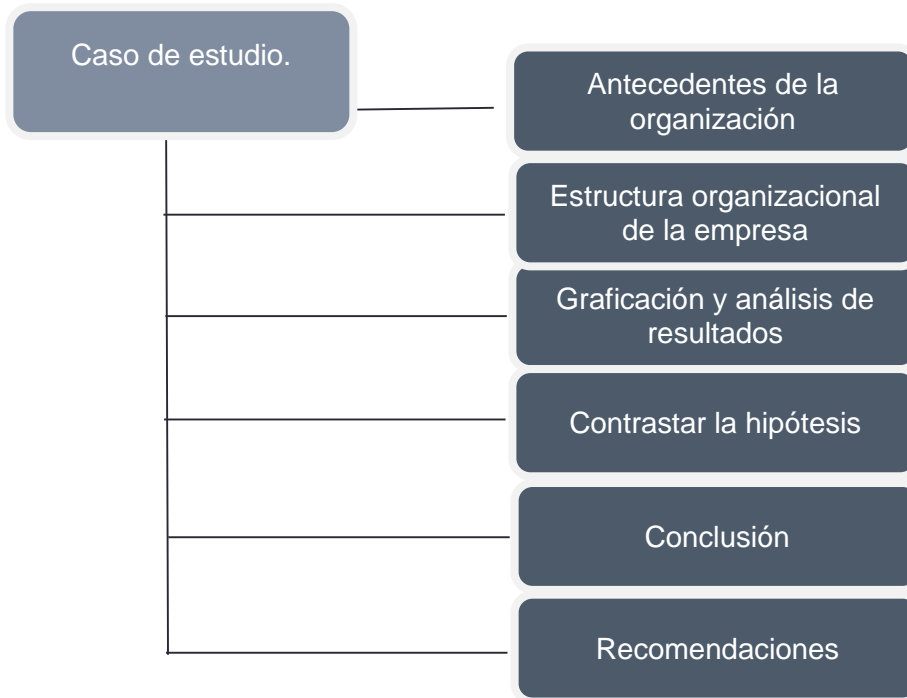
	0	1	2	3	4	5	
1			3		1	8	5
2			1	3	4	4	5
3			1	3	2	4	7
4				1	3	4	9
5			5	1	3	3	5
6			3	3	4	4	3
7			3	1	5		8
8			7	2	3	2	3
9			4	2	3	6	2
10			1	2	3	6	5
11				1	2	5	9
12			3	2	2	4	6
13			3	1	3	6	4
14			4	1	2	5	5
15	1		4	1	6	1	4
16	1		6	2		1	7
17	1		3	3	3	1	6
18	1		4	2	2	1	7
19			6		3	4	4
20			2	3	3	4	5
21			3		6	4	4
22	1	1	1	4	5	4	2
23	1		2	1	4	3	6
24	1		4		6	1	5
25	1		4	1	4	3	4
26			3	1	4	3	6
27			4	1	4	2	6
28			1	2	2	5	7
29			1	2	1	3	10
30			2		4	6	5
31			1		2	7	7
32			2	5	4	3	3
33	1		6		1	3	6
34	1		3	4	2	2	5
35	1		5	1	3	2	5
36	1		3	1	4	3	5

Elaboración propia a partir de las necesidades de la investigación.

- **CAPÍTULO V.**
- **CASO DE ESTUDIO.**

---

- Mapa conceptual del capítulo V



*Figura 5.* Mapa de contenido del Capítulo 5. Caso de Estudio.  
Elaboración propia en base a Sampieri.

### **5.1. Antecedentes de la Organización.**

Los orígenes de la UAEM se remontan al siglo XIX, cuando Francisco Leyva, gobernador del Estado de Morelos, fundó el Instituto Literario y Científico de Morelos, a través de la ley del 15 de junio de 1871, el cual inició labores el 5 de mayo de 1872. Vale decir que dicha institución no tuvo oportunidad de prosperar, pues el presidente de México en turno, Porfirio Díaz —quien además depuso a Leyva como gobernador—, tenía la idea de que el estado respondía más a labores agrícolas que intelectuales. El poco apoyo al instituto provocó que para 1884, únicamente subsistiera la Escuela de Agricultura y Veterinaria, ubicada en Acapantzingo.

El 25 de diciembre de 1938, debido a la coincidencia de ideologías entre Lázaro Cárdenas y el gobernador del estado, Elpidio Perdomo, se fundó el Instituto de Estudios Superiores del Estado de Morelos; su primer director fue el licenciado Bernabé L. de Elías.

Años más tarde, en 1953, y por la necesidad de incluir más carreras para el estudiantado, este organismo fue sustituido por la Universidad del Estado de Morelos, hoy UAEM. Su primer rector fue el doctor Adolfo Menéndez Samará. La Ley Constitutiva y Reglamentaria del 7 de abril de 1953, publicada en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad” el día 15 de ese mes, instauró oficialmente la universidad.

El 30 de enero de 1965 fue aprobada, promulgada y publicada la Ley Orgánica de la Universidad del Estado de Morelos, la cual presentaba cambios significativos respecto a la anterior.

El 22 de noviembre de 1967, con la nueva promulgación de su Ley Orgánica, la UAEM obtiene su autonomía.

La Ley Orgánica vigente de la UAEM fue promulgada el 21 de mayo de 2008 en el periódico oficial y entró en vigor el día 13 de agosto de 2008.

*“Por una humanidad culta”*. Propuesto por el profesor Bernabé L. de Elías en 1939. El lema universitario es herencia del desaparecido Instituto de Estudios Superiores del Estado de Morelos, que en 1953 se convirtió en nuestra máxima casa de estudios.

Los principios enunciados en el Modelo Universitario dan sentido a los procesos mediante los cuales se cumplen las tareas sustantivas de nuestra máxima casa de estudios (docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios) y a su función adjetiva (administración).

## 5.2. Estructura Organizacional de la empresa.



Figura 6. Estructura organizacional.  
Elaboración U.A.E.M.

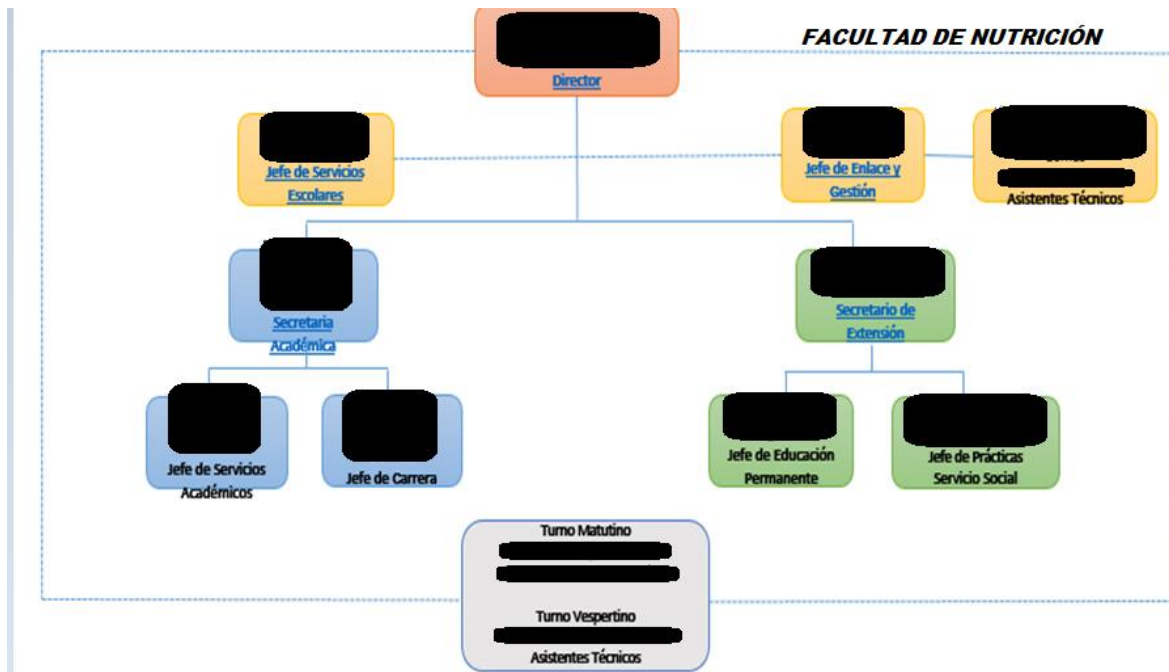


Figura 7. Organigrama Facultad de Nutrición.  
Elaboración U.A.E.M.

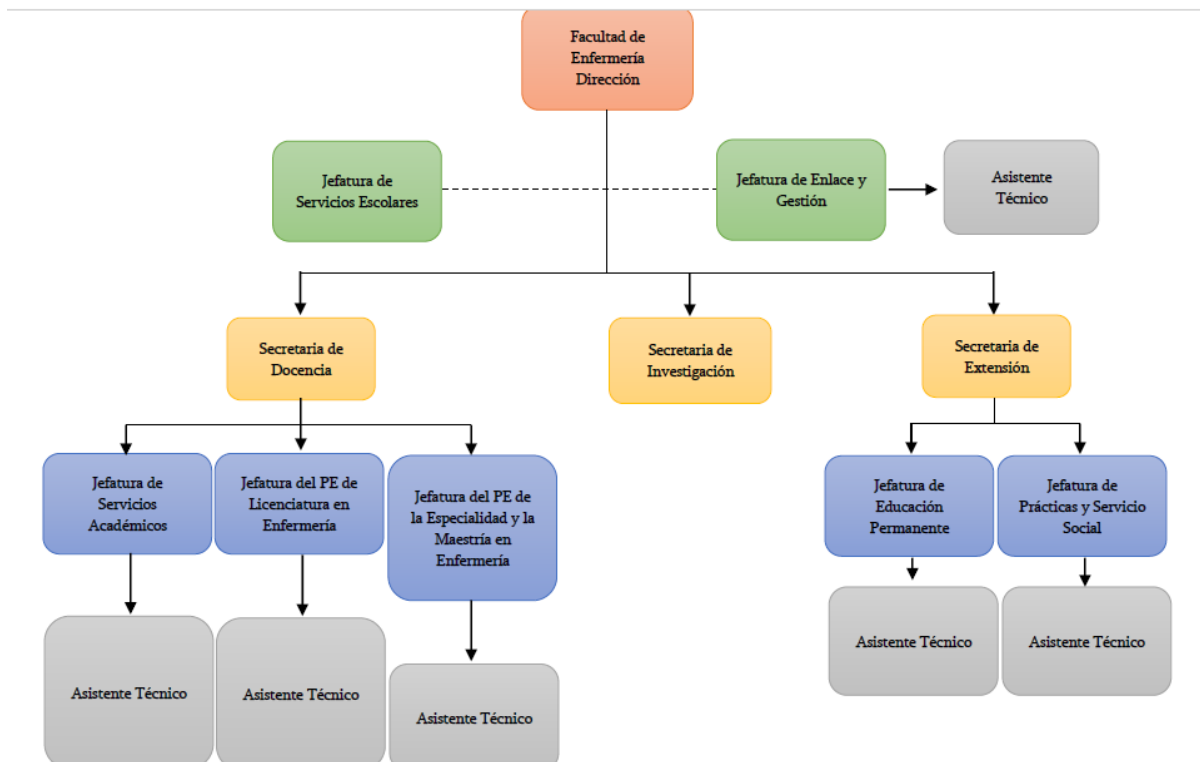


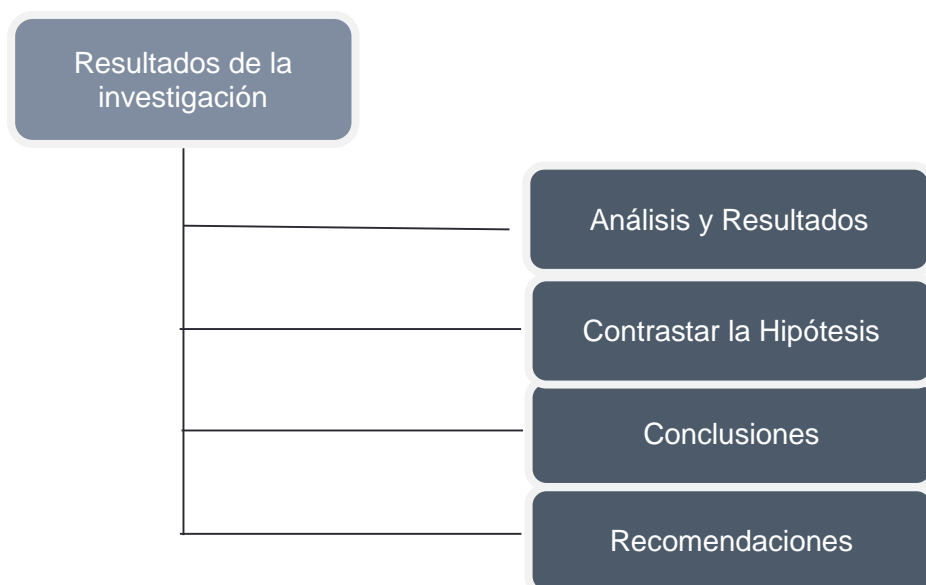
Figura 8. Organigrama Facultad de Enfermería.  
Elaboración U.A.E.M.



• **CAPÍTULO VI.**  
• **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

---

*Mapa conceptual del capítulo VI*



*Figura 9.* Mapa de contenido del capítulo 6. Resultados de la investigación. Elaboración propia según Sampieri.

## 6.1. Análisis y resultados

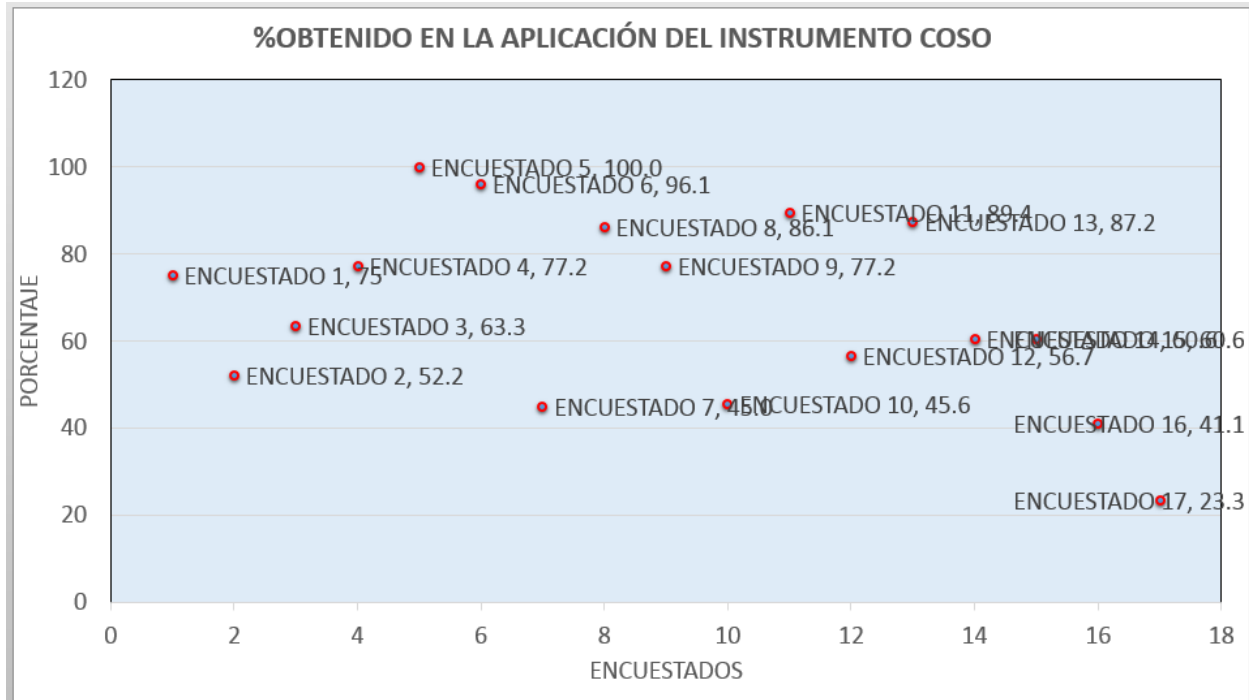
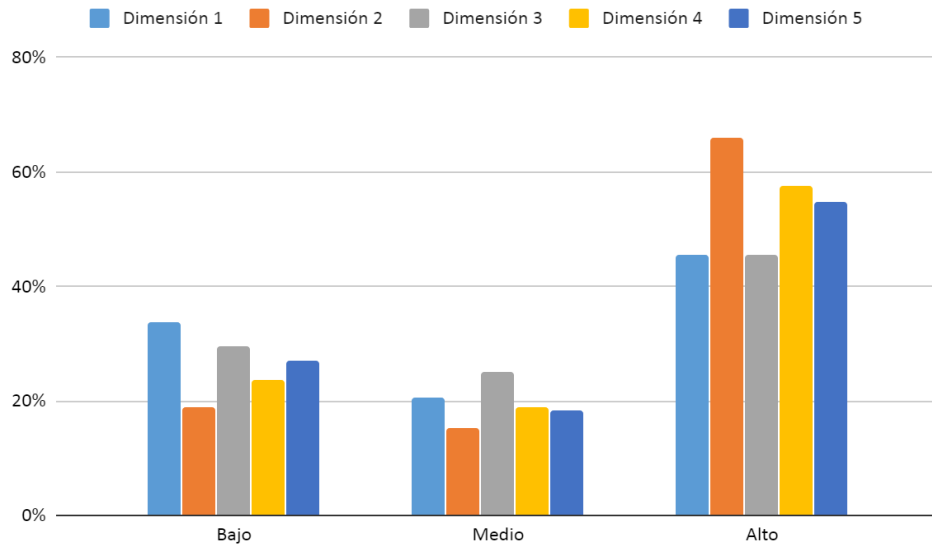


Figura 10. Porcentaje obtenido por encuestado en la aplicación del instrumento. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento arrojan que a mayor conocimiento de datos e instrumentos de control sobre la organización mayor es la capacidad de respuesta al instrumento; Así como también muestra que la mayoría de personas que se les aplico el instrumento son jóvenes dentro de la organización ya que en su mayoría oscilan entre los 0 y 5 años en la organización.

Solo 4 de las 17 personas están por debajo del 50% en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento lo cual muestra que la mayoría del personal conoce los instrumentos que regulan la conducta dentro de la organización, así como el resto de las variables observadas en el instrumento, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación así como las actividades de monitoreo.

## REPRESENTACION DE RESULTADOS A LA APLICACION DEL INSTRUMENTO AGRUPADOS POR DIMENSIONES



	Bajo	Medio	Alto
Dimensión 1	34%	21%	46%
Dimensión 2	19%	15%	66%
Dimensión 3	29%	25%	46%
Dimensión 4	24%	19%	58%
Dimensión 5	27%	18%	55%

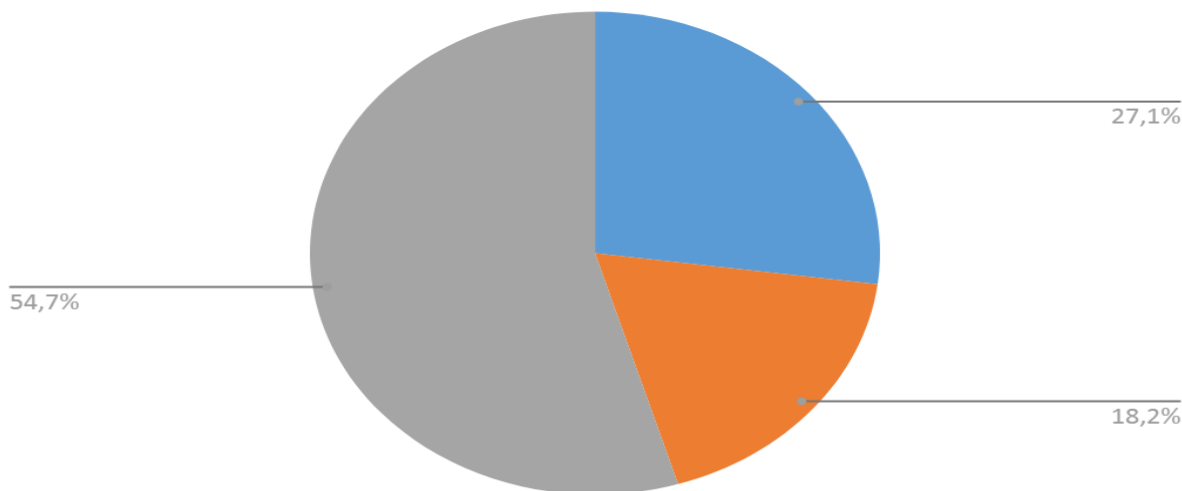
*Figura 11.* Gráfica sobre los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento agrupados por niveles.

Elaboración propia.

La Auditoría Superior de la Federación (2015) menciona que desde los años setentas en diversas organizaciones públicas y privadas se han presentado crisis de confianza con efectos financieros y en las condiciones de vida de las sociedades, observándose una necesidad imperante de medios o mecanismos de control efectivos para prevenir o reducir la recurrencia de dicha crisis.

La representación que nos da la gráfica anterior nos permite observar el nivel en que se encuentra la organización dentro de cada uno de las cinco dimensiones desde la integridad y los valores de los colaboradores en la organización, hasta la evaluación y comunicación de deficiencias de control interno; lo que se muestra es una agrupación mayor en el segmento ALTO de la escala pre-determinada, esto destaca al señalar el cumplimiento del objetivo general de la organización es indicador de un buen sistema de control a manera general sin descartar los espacios existentes para una optimización o mejora continua.

Primera Dimensión: Compromiso con la integridad y los valores éticos.



Bajo	Medio	Alto
27%	18%	55%

Figura 12. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la primera dimensión. Elaboración propia.

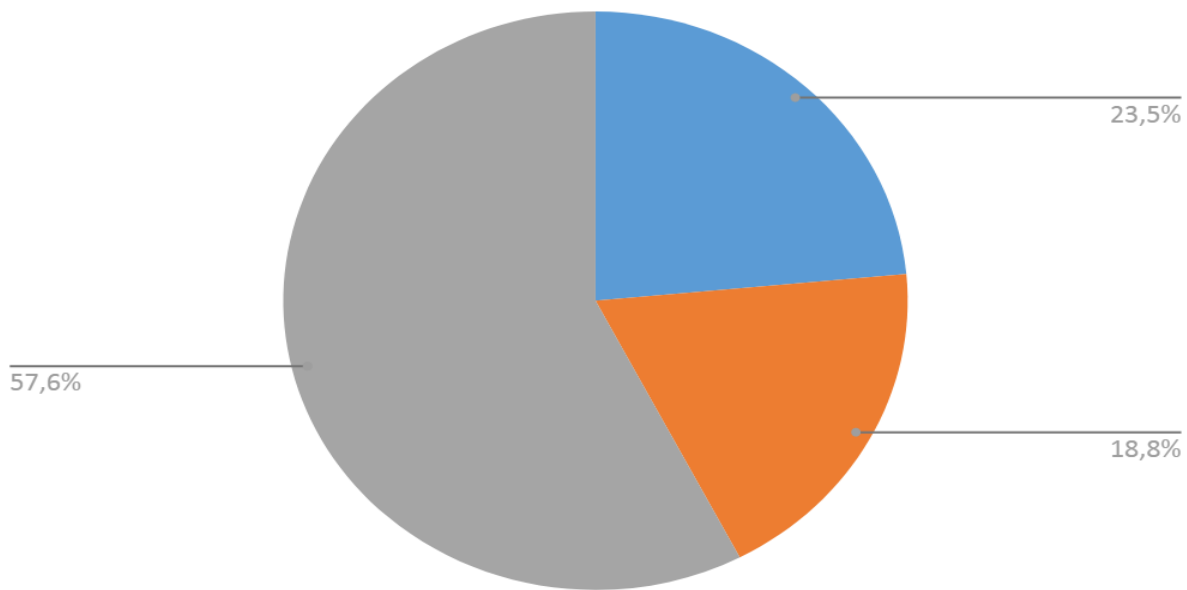
En cualquier organización los valores son fundamentales al hablar del factor humano, eso es pieza clave para saber si contamos con nuestros colaboradores más allá de sus actividades para lo

que fueron contratados, hablamos de conocer su lealtad hacia la empresa, de ese compromiso que sale del alcance de lo laboral y se extiende a un compromiso organizacional, es conocer y entender que si la organización está bien el personal también lo estará, que son parte del mismo proyecto y que todos pertenecemos al mismo objetivo.

**Conclusión:**

Se concluye que los colaboradores de la organización poseen valores que fortalecen a la misma, sin embargo se detecta que existen factores externos que permiten que estos mismos se vean “tambaleantes” ante situaciones que golpean a la organización por entes diversos como los políticos por mencionar alguno.

Segunda Dimensión: Identificación y Análisis de riesgos.



Bajo	Medio	Alto
24%	19%	58%

Figura 13. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la segunda dimensión.

Elaboración propia.

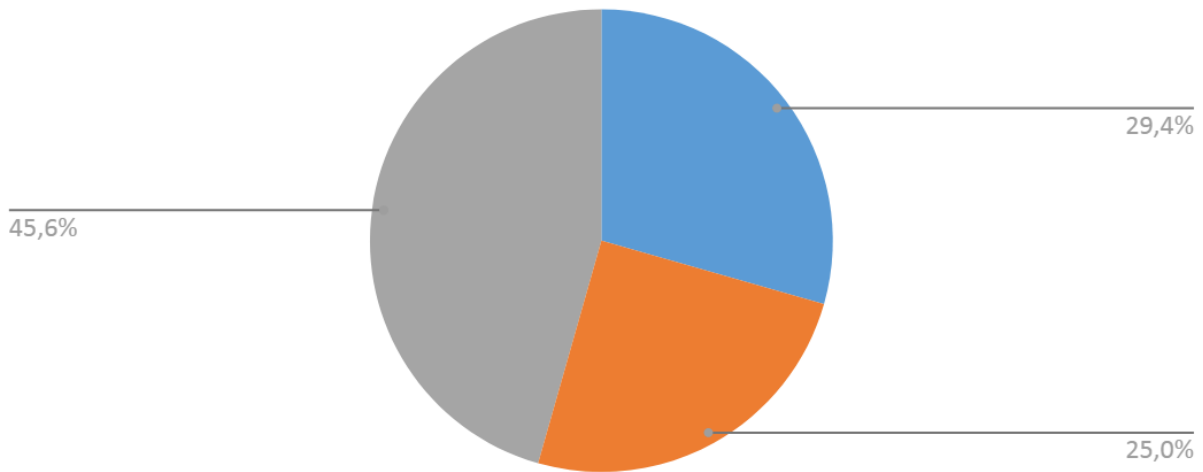
Poder identificar y analizar un riesgo dentro de un proceso en la organización es un punto de ventaja, pues permite detectar una debilidad y buscar oportunamente una mejora o un punto de refuerzo que le permita a la organización eliminar ese riesgo o disminuirlo hasta un punto “aceptable”.

Hablar de un análisis de riesgos es detallar un plan de mejora continua, donde constantemente estemos a la expectativa de una oportunidad de desarrollo, no solo esperando que aparezcan errores, si no detectando también puntos débiles para poder reforzarlos y así fortalecer los procesos de la organización.

### **Conclusión:**

Se comprobó que la mayoría de los colaboradores son capaces de detectar riesgos aunque este es un punto vulnerable o de mejora para la organización ya que se podría capacitar a los mismos para una mejor capacidad de análisis de riesgos que nos permita reforzar los procesos de la organización.

### Tercera Dimensión: Selección y Desarrollo de actividades de control.



Bajo	Medio	Alto
29%	25%	46%

Figura 14. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la tercera dimensión. Elaboración propia.

Como señala el principio 10 de COSO: Cada organización selecciona e implementa las actividades de control que la organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la disminución de riesgos hasta niveles que sean tolerantes para la consecución de los objetivos; Dichas actividades apoyan todos los componentes del sistema de control interno, particularmente el componente de Evaluación de Riesgos.

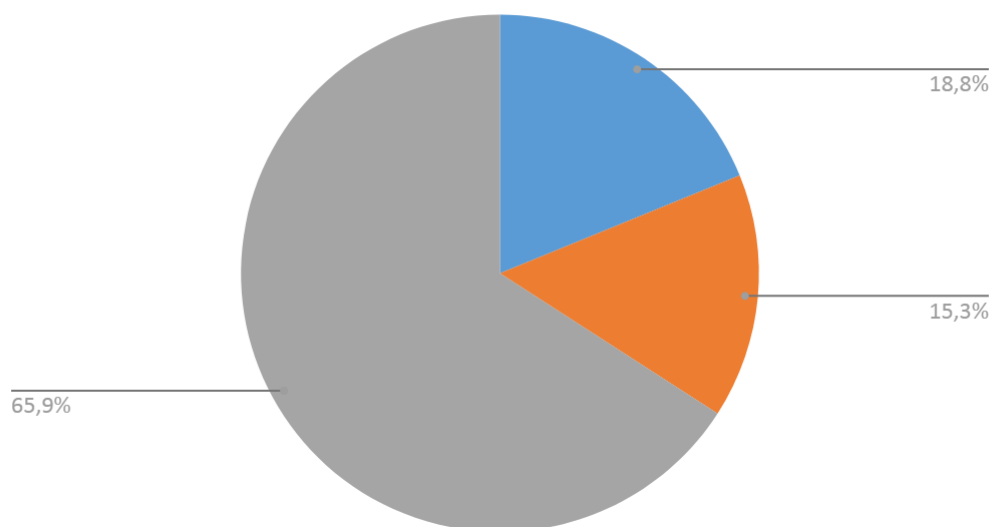
Aunque en la organización solo un 46% conocen la existencia de las actividades de control interno; esto ha sido suficiente para alcanzar los objetivos que se ha propuesto la misma, el 25% que se colocó en el nivel medio, así como el 29% que aparece en el nivel bajo son aquella

parte de la organización que sería conveniente capacitar sobre el tema para que así se encuentren informados y estos porcentajes puedan disminuir y por consecuencia aumentar el nivel alto, lo que por consecuencia se vería reflejado en el alcance de objetivos generales en la organización.

**Conclusión:**

Se comprobó que no cumplen con las normas y políticas internas para mejorar la gestión debido a que éstas se encuentran desactualizadas y no existe una adecuada supervisión.

Cuarta Dimensión: Información de Control Interno



Bajo	Medio	Alto
19%	15%	66%

Figura 15. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la cuarta dimensión. Elaboración propia.



Conocer el motivo del incumplimiento de los objetivos es esencial para las organizaciones que se encuentran con deseos de crecimiento, recordando a Rivas (2011) el control interno es un factor clave para el logro de objetivos generales tal como lo fue en un determinado momento para la organización base de nuestro estudio en el año 2017 el duplicar la matrícula de alumno inscritos a la misma, dicho objetivo fue concretado con el incremento en la presencia en 22 de los 33 municipios del estado a principios del 2018.

El grafico anterior nos muestra el nivel de información respecto al control interno que posee y maneja la organización: un 19% de la misma posee un bajo nivel de conocimiento de información.

Un 66% de los elementos entrevistados demostraron poseer un nivel **ALTO** de información respecto al control interno de la organización y a su vez nos resta un 15% de los entrevistados quienes mostraron tener un nivel medio de información respecto al control interno.

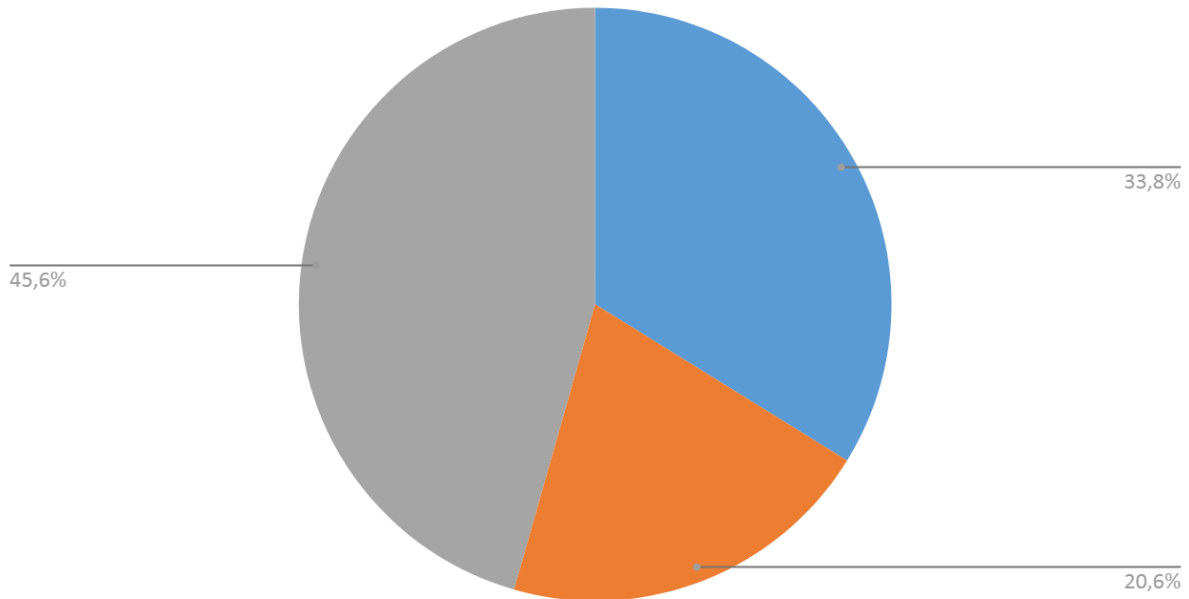
Dicho resultado refuerza el concepto propuesto en Vilorio 2005 el cual define al proceso de control interno como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos ...

Para la organización en cuestión el hecho de trabajar con más del 50% de sus elementos bajo índices de control interno les ha facilitado el alcanzar objetivos planteados a manera general.

### **Conclusión:**

Se probó que aunque existe un 66% de encuestados que poseen información de control interno se ha demostrado que la divulgación de la misma no es la más conveniente para la organización.

Quinta Dimensión:  
Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno.



Bajo	Medio	Alto
34%	21%	46%

Figura 16. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la quinta dimensión.  
Elaboración propia.

El cuadro y el gráfico anterior nos indican que el 46% de los datos obtenidos se encuentran en un nivel alto en lo que respecta al conocimiento de la existencia de la evaluación y la comunicación de deficiencias de control interno en la organización seguido por el 34% ubicado en el nivel bajo restando así un 21% en el nivel medio.

COSO 2013 establece 3 categorías de objetivos que permiten a las organizaciones abordar diferentes aspectos de control interno:

- Operación.
- Información.
- Cumplimiento.

En este sentido, COSO proporciona elementos de apoyo a los órganos directivos de la organización así como a los agentes externos con los cuales se encuentra en contacto constante la organización. Para ello es de suma relevancia generar información concreta y certera, para lo cual es elemental conocer los flujos de información y a su vez evaluar constantemente la eficacia y la eficiencia del control interno de la organización.

Lo que se muestra en la gráfica anterior está directamente relacionado con lo redactado en el párrafo anterior, pues muestra un porcentaje menor al cincuenta por ciento (**46%**) del grupo catalogado quienes poseen un “**ALTO**” conocimiento en el grado de evaluación y comunicación de deficiencias de control interno, lo cual hace suponer que ni la mitad de las personas evaluadas conocen o por lo menos saben de la existencia de las medidas de evaluación implementadas en la organización para retroalimentación al control interno de la misma.

### **Conclusión:**

Se comprobó la baja existencia de evaluación de control interno así como la deficiente comunicación del mismo entre líneas jerárquicas.

### **6.2. Contrastar la hipótesis**

Por tanto, con las hipótesis sometidas a prueba y contrastación en todo el proceso argumentativo de la tesis, se llega a la siguiente conclusión:

### **Hipótesis general.**

**Hi:** Si evaluamos el modelo de control interno en la UAEM en base al modelo COSO, determinaremos si es eficaz su gestión.

**Ho:** Si no evaluamos el modelo de control interno en la UAEM en base al modelo COSO, no determinaremos si es eficaz su gestión.

*Evaluar el modelo de control interno nos permite medir la eficacia de la gestión de los líderes de dicha organización a través de los resultados obtenidos del instrumento y los cuales se muestran en la gráfica 1 la cual compila los resultados. Por tanto se acepta la hipótesis de trabajo afirmativa y se rechaza la hipótesis nula.*

### **Hipótesis específicas**

**Hi.** Si evaluamos la existencia de la sinergia o articulación de los componentes del control interno en la UAEM en base al modelo COSO, determinaremos si contribuyen favorablemente al logro de sus objetivos estratégicos institucionales.

**Ho.** Si no evaluamos la existencia de la sinergia o articulación de los componentes del control interno en la UAEM en base al modelo COSO, no determinaremos si contribuyen favorablemente al logro de sus objetivos estratégicos institucionales.

*Evaluar es el primer paso para mejorar, es primordial e indispensable conocer dónde y cómo se encuentra la organización así como saber que es lo que se ha hecho bien y se ha hecho mal para saber que es lo que se requiere hacer y que es lo que se debe evitar para llevar a la organización a donde queremos que esta vaya. Por tanto se acepta la hipótesis de trabajo afirmativa y se rechaza la hipótesis nula.*

**Hi.** Los resultados de la evaluación del control interno en la UAEM en base al modelo COSO, podrá influir positivamente en la mejora continua de su gestión.

**Ho.** Determinar si no evaluamos el control interno en la UAEM en base al modelo COSO, no podrá influir positivamente en la mejora continua de su gestión.

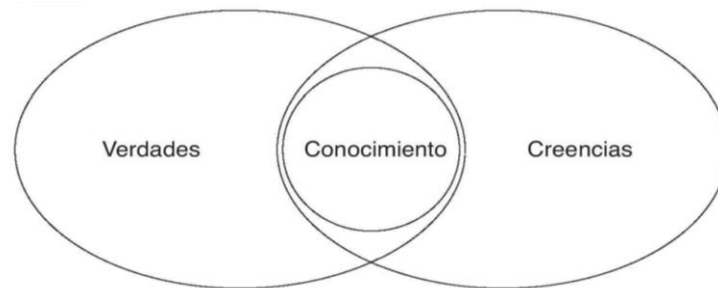
*Conocer nuestro punto de partida para la búsqueda de una mejora continua es indispensable, tratándose de una organización con el tamaño como la UAEM es muy práctico comenzar por tomar de muestra unas secciones de ella que nos permitan conocer una muestra aleatoria para tener una visión más amplia de los problemas que existen o que se podrían presentar en la organización. Por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo afirmativa y se rechaza la hipótesis nula.*

### **6.3. Conclusiones**

Las dos facultades evaluadas con el instrumento COSO mostraron un resultado que nos permite conocer las debilidades de la organización al hablar de control así como de sus variables que abarca culturalmente la organización, así como ver la manera de atacar hechos mostrados en los resultados como el que las personas que laboran dentro de la organización van descubriendo con el paso del tiempo cuales son las medidas de control interno así como la evaluación de riesgos, comunicación efectiva en la organización y las actividades de monitoreo existentes:

Las personas que llevan colaborando poco tiempo de la organización pocas veces conocen la existencia de las variables antes mencionadas pero suponen la existencia de algunas de las

mismas aunque sin la claridad que esta debiera de tener, así como se detectó que la permanencia en la organización es relativamente proporcional al conocimiento de niveles de control que presenta la misma.



*Figura 17* Localización del conocimiento.  
Elaboración propia de acuerdo a las necesidades de la investigación.

#### **6.4. Recomendaciones**

- Ofertar cursos de inducción al puesto o similares que permitan al nuevo elemento conocer los recursos con los que cuenta para saberse apoyado y conocer hasta donde son sus límites de colaboración, no esperar a que el nuevo integrante aprenda sobre la marcha si no brindarle los conocimientos que previamente se hayan preparado para su máximo aprovechamiento en el puesto y su máxima colaboración con sus compañeros de trabajo, la perfecta integración de un nuevo elemento permite un excelente desarrollo del elemento y un fortalecimiento en los lazos internos mejorando así como primer punto la cultura interna de la organización.
- Hacerles de su conocimiento de las futuras evaluaciones al nuevo personal que se integra al puesto o a la misma organización le permitirá organizarse así como prepararse para desempeñar sus funciones y presentar así sus evaluaciones de una

manera correcta y satisfactoria, que no solo le permitan saber al superior que cuenta con un elemento competente, sino que también le permitan al elemento en cuestión sentirse satisfecho con su trabajo y competente para el mismo.

- Delimitar las actividades de cada empleado de la organización, para Henry Ford el delimitar los pasos en la cadena de producción permitía tener una visión más clara del proceso, lo cual permite tener una mayor visión, más amplia y más clara, ya sea para corregir un error o para detectar un espacio de mejora.

- CAPITULO VII
- ANEXOS

---

**Instrumento aplicado.**

**Género:**

- ( 5 ) Masculino
- ( 12 ) Femenino

**Edad:**

- ( 3 ) 20 a 29
- ( 3 ) 30 a 39
- ( 4 ) 40 a 49
- ( 6 ) 50 a 59
- ( 1 ) 60 a 65
- ( - ) 65 o más

**Años de servicio:**

- ( 10 ) 0 a 5
- ( 4 ) 6 a 10
- ( - ) 11 a 15
- ( 2 ) 16 a 20
- ( 1 ) Más de 20

**Modalidad laboral:**

- ( 4 ) Secretaría de departamento
- ( 5 ) Jefe/a de departamento
- ( 6 ) Asistente Técnico\*ADMIN
- ( - ) Coordinador
- ( 1 ) Director/a
- ( 1 ) Secretaría Académica/Investigación

**Condición laboral:**

- ( 5 ) Base
- ( 12 ) Confianza

**Nivel académico con el que cuenta:**

- ( 9 ) Licenciatura
- ( 3 ) Especialidad
- ( 1 ) Maestría
- ( 2 ) Doctorado
- ( 2 ) Otro

**¿Actualmente estudia algún posgrado?**

- ( 2 ) Si
- ( 15 ) No

**¿Qué posgrado?**

- ( - ) Especialidad
- ( 2 ) Maestría
- ( - ) Doctorado

□



**Tabla de resultados clasificados por dimensión.**

<b>Ítem</b>	<b>Dimensión-Ítem</b>	<b>TOTAL OBT</b>	<b>MAX</b>	<b>% OBT</b>
1	1.1.1	24	35	68.6
2	1.1.2	23	35	65.7
3	1.1.3	27	35	77.1
4	1.2.1	30	35	85.7
5	1.3.1	17	35	48.6
6	1.4.1	17	35	48.6
7	1.4.2	19	35	54.3
8	1.4.3	15	35	42.9
9	1.4.4	24	35	68.6
10	1.5.1	27	35	77.1
11	2.1.1	32	35	91.4
12	2.2.1	25	35	71.4
13	2.2.2	21	35	60.0
14	2.3.1	24	35	68.6
15	2.4.1	17	35	48.6
16	3.1.1	23	35	65.7
17	3.2.1	19	35	54.3
18	3.2.2	19	35	54.3
19	3.2.3	17	35	48.6
20	3.2.4	22	35	62.9
21	3.2.5	21	35	60.0
22	3.2.6	16	35	45.7
23	3.2.7	20	35	57.1
24	3.2.8	14	35	40.0
25	3.2.9	16	35	45.7
26	3.3.1	21	35	60.0
27	3.3.2	20	35	57.1
28	4.1.1	27	35	77.1
29	4.1.2	28	35	80.0
30	4.2.1	26	35	74.3
31	4.3.1	27	35	77.1
32	4.3.2	16	35	45.7
33	5.1.1	13	35	37.1
34	5.2.1	15	35	42.9
35	5.2.2	13	35	37.1
36	5.2.3	17	35	48.6

## • FUENTES CONSULTADAS

---

Arango, M.R. (2007). Control Organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? Recuperado el 12 de octubre de 2017 de: <http://www.redalyc.org/html/3223/322327241005/>

ASF (2015). Modelo de evaluación de control interno en la Administración Pública Estatal.

Recuperado el 15 de abril de 2017 de:

[http://www.asf.gob.mx/uploads/182\\_Metodologias\\_para\\_la\\_Evaluacion/Modelo\\_de\\_Control\\_Interno\\_en\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_Estatal.pdf](http://www.asf.gob.mx/uploads/182_Metodologias_para_la_Evaluacion/Modelo_de_Control_Interno_en_la_Administracion_Publica_Estatal.pdf).

Bohórquez, L.E (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional críticas y desafíos.

Recuperado el 12 de octubre de 2017 de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415012>

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1098/1318>

Cobban, A. B. (1992) Universities: 1100-1500, en *The Encyclopedia of Higher Education*,

Edited by Burton C. Clark and Guy Neave, Pergamon Press.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO). (1992, 2004, 2013). Marco

Integrado de Control Interno. Recuperado el 15 de abril de 2017 de:

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>.

Cruz, W.E. (2016). El sistema de control interno y la acreditación y competitividad de las universidades públicas y privadas de lima metropolitana, propuesta actual. Tesis Doctoral.

Dorta, J.S. (2005). Teorías organizativas y los sistemas de control interno. Recuperado el 14 de octubre de 2017 de:

[http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador\\_7680752a7d9f404ce0430a010151404c](http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_7680752a7d9f404ce0430a010151404c)

Fernández Alvarez, Manuel, “Historia”, en La Universidad de Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1991.

Fernández, A., Campos, C.I., Martínez, F.J., (2012). Una aproximación al sistema de control interno en las universidades públicas de México. Recuperado el 14 de octubre de 2017 de:

[http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador\\_cc42ae33e78300ece0430a01015100ec](http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_cc42ae33e78300ece0430a01015100ec)

Frijhoff, W. (1992) Universities: 1500-1900, en The Encyclopedia of Higher Education,

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), (2017). Manual de normas de pronunciamientos internacionales de control de calidad, auditoria, revisión, otros encargos de aseguramientos y servicios relacionados. Recuperado el 17 de abril de 2017 de:

<http://www.ifac.org/publications-resources/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other>.

Kerr, C. (1963) *The Uses of the University*, Harvard University Press, Cambridge.

López, J. (2015). *Las Universidades públicas y el control de su actividad. Propuesta de adecuación de las unidades de control interno*. Recuperado el 16 de octubre de 2017 de: [http://www.sindicatur.org/encuentros/wp-content/uploads/2015/06/G3\\_Ponencia3.pdf](http://www.sindicatur.org/encuentros/wp-content/uploads/2015/06/G3_Ponencia3.pdf)

Montes, C.A., Montilla, O.J., Mejía, E. (2014). *Control y Evaluación de la Gestión Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), (2016). *Guías para las normas de control interno del sector público*, INTOSAI GOV 9100. Recuperado el 17 de abril de 2017 de: <http://www.issai.org/es/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm>.

Robbins S., DeCenzo, D. (2005). *Administración*. Recuperado el 14 de octubre de 2017 de: <https://books.google.com/books?isbn=9702605555>

Robert, A. (1916, 2003, 2006, 2008). *Sistemas de control de gestión*. Recuperado el día 9 de octubre de 2017 de: <http://descuadrando.com/Control>

Rodríguez, J. (2012). *Control Interno. Un efectivo sistema para la empresa*. México: Diseño e Impresión AF, S.A. de C.V.

Rodríguez, J.L. (2009). El valor del control interno en las Universidades Públicas Españolas.

Recuperado el 15 de octubre de 2017 de:

[http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/55\\_Jim%C3%A9nez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/55_Jim%C3%A9nez.pdf)

Ruiz, M.C., Hernández, M.J. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio.

Recuperado el 12 de octubre de 2017:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234297.pdf>

Secretaría de la Función Pública, (2015). Acuerdo por el que se emiten las disposiciones y el manual administrativo de aplicación general en materia de control interno. Recuperado el 16 de abril de:

[http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/28529/Acdo\\_Control\\_Interno\\_2015\\_\\_2\\_.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/28529/Acdo_Control_Interno_2015__2_.pdf).

UNESCO (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Declaración mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Recuperado el 14 de abril de 2017, de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

Vargas, J.P. (2009). La educación del futuro, el futuro de la educación en México. Recuperado el 16 de abril de 2017 de: <http://www.eumed.net/rev/ced/02/jgvh.htm>.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización.

Recuperado el 12 de octubre de 2017 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>

Cuernavaca, Morelos, a 05 de Noviembre de 2019.

#### **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, **Cisneros Arizmendi Emmanuel Daniel**, certifico que la Disertación titulada, **LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso: Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.**; la cual presento como requisito para optar por el grado de **Maestro en Administración de Organizaciones** en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



---

L.A. Cisneros Arizmendi  
Emmanuel Daniel  
Matricula: 10009994



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



## FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 31 de octubre del 2019.

**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
DIRECTORA DE LA FCAeI  
PRESENTE

En mi carácter de **REVISOR DE TESIS**, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **L.A. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi**, con matrícula 10009994, con el título **LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso: Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
Por una humanidad culta  
Una universidad de excelencia  
  
Dr. Joaquín Salgado Hernández  
Director de la Facultad de Nutrición





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



## FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES  
DIRECTORA DE LA FCAeI  
PRESENTE

En mi carácter de **REVISORA de Tesis**, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **L.A. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi**, con matrícula 10009994, con el título **LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso: Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente

Por una humanidad culta. Una universidad de excelencia

Dra. Nohemí Roque Nieto  
Profesora

Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



## FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 22 de octubre del 2019.

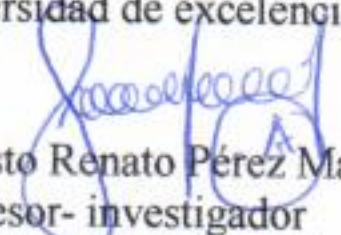
**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
DIRECTORA DE LA FCAeI  
PRESENTE

En mi carácter de **DIRECTOR de Tesis**, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **L.A. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi**, con matrícula 10009994, con el título **LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso: Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente

Por una humanidad culta  
Una universidad de excelencia

  
Dr. Augusto Renato Pérez Mayo  
Profesor- investigador

Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



## FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 30 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES  
DIRECTORA DE LA FCAeI  
PRESENTE

En mi carácter de **REVISOR de Tesis**, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **L.A. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi**, con matrícula 10009994, con el título **LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso: Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente

Por una humanidad culta.  
Una universidad de excelencia

  
Dr. Fernando Romero Torres  
Profesor Investigador

Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Cuernavaca, Morelos a 05 de Noviembre del 2019.

**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
DIRECTORA DE LA FCAeI  
PRESENTE

En mi carácter de **REVISOR DE TESIS**, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **L.A. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi**, con matricula 10009994, con el título **LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONTROL COMO ESTRATEGÍA DIRECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. Caso: Facultad de Nutrición y Facultad de Enfermería U.A.E.M.** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
Por una humanidad culta  
Una universidad de excelencia

Mtra. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada.  
Profesor  
Facultad de Contaduría Administración e Informática.