



Modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Noé Antonio Alcerro Vargas

ASESOR

DR. Marco Antonio Zamora Antuñano

México, (2025)

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Alcerro Vargas, N. A. (2025). *Modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025*. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Sin Derivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

El presente estudio de investigación científica tuvo como objetivo general: Proponer un modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025. Se aplicó la metodología con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance de tipo descriptivo y método deductivo. Se estableció una población total de 38 personas de las cuales se tomaron 30 como muestra mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó la encuesta para la recolección de datos y como instrumento de evaluación, dos cuestionarios: 20 ítems para la variable independiente y 20 ítems para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert para evaluar las percepciones de los encuestados. Los instrumentos, fueron validados mediante el juicio de tres expertos y su nivel de confiabilidad se determinó mediante el Alfa de Cronbach utilizando el software estadístico SPSS versión 27, obteniendo como resultado .978** de sig. bilateral para la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S y .943** de sig. bilateral para la variable dependiente, control interno. De acuerdo a la prueba de hipótesis se concluye que, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula ya que, se comprobó que tiene un sig. bilateral de .048 lo que indica que, el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05, es decir que posee un 95% nivel de confianza en que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error, lo cual determina que, hay evidencia estadística suficiente para afirmar que existe una correlación positiva moderada y significativa entre las variables analizadas. En cuanto al reporte de resultados sobre el problema se determina que, la unidad de auditoría interna presenta una serie de deficiencias en sus sistemas operativos y de control interno, según análisis de resultados obtenidos del software estadístico SPSS. En lo que respecta a la propuesta se concluye que, el modelo de gestión de calidad 5S es viable y pertinente para que sea implementado en la unidad de auditoría interna municipal, en vista de que los resultados reflejados lo fundamentan estadísticamente.

Palabras clave: Control interno, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento.

Abstract.

The general objective of this scientific research study was to propose a 5S quality management model to reduce deficiencies in the operating and internal control systems of the municipal audit unit of the municipality of Lejamaní, department of Comayagua, Honduras, in the first quarter of 2025. A methodology was applied with a quantitative approach, non-experimental design, descriptive scope, and deductive method. A total population of thirty-eight people was established, of which thirty were taken as a sample using non-probability convenience sampling. A survey was used for data collection, and two questionnaires were used as an evaluation instrument: twenty items for the independent variable and twenty items for the dependent variable. A Likert scale was used to evaluate the perceptions of the respondents. The instruments were validated by the judgment of three experts, and their reliability level was determined by Cronbach's Alpha using the statistical software SPSS version 27, obtaining a result of .978** of sig. bilateral for the independent variable, 5S quality management model and .943** of bilateral sig. for the dependent variable, internal control. According to the hypothesis test, it is concluded that the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected since it was proven that it has a bilateral sig. of .048 which indicates that the coefficient is significant at the 0.05 level, that is, it has a 95% confidence level that the correlation is true and a 5% probability of error, which determines that there is sufficient statistical evidence to affirm that there is a moderate and significant positive correlation between the variables analyzed. Regarding the report of results on the problem, it is determined that the internal audit unit presents a series of deficiencies in its operating and internal control systems, according to the analysis of results obtained from the SPSS statistical software. Regarding the proposal, it is concluded that the 5S quality management model is viable and relevant for implementation in the municipal internal audit unit, given that the results reflect its statistical support.

Keyword: Internal control, control environment, risk assessment, control activities, information and communication, supervision and monitoring.

Agradecimientos

A Dios, máximo hacedor del universo por concederme la vida, salud y sabiduría, para culminar con éxito un peldaño más en mi formación profesional.

A mi Asesor Metodológico de Tesis Doctoral de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), Dr. Marco Antonio Zamora Antuñaño, por haberme brindado gran parte de su valioso tiempo en las asesorías y por haberme orientado con eficiencia y calidad profesional en cada una de las etapas del proyecto de investigación de tesis.

A la Corporación Municipal y colaboradores de la Municipalidad de Lejamaní, Comayagua, Honduras, especialmente al Alcalde Francisco Méndez, por todo el apoyo brindado durante el desarrollo del estudio investigativo y por hacer posible la concreción de los objetivos planteados.

A los expertos, MSc. Aarón Fernando Umazor, Ph.D Tulia Elvira López Mendoza y MSc. Luz Virginia Bueno, docentes de la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH), que dedicaron parte de su tiempo para validar con mucho profesionalismo los instrumentos de medición.

A la coordinación de la Unidad de Investigación y Posgrado, Dra. Odalys Peñate y el Dr. Pedro Díaz Fernández, por sus oportunas reuniones de socialización y sus valiosas revisiones de la tesis doctoral.

A los docentes de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), por haber contribuido con sus conocimientos y experiencias en la formación profesional del estudio doctoral.

Dedicatorias.

Dedico mi estudio de Doctorado en Dirección de Proyectos:

A Dios todopoderoso, por haberme brindado la salud, motivación y fortaleza necesaria para concluir con éxito este proyecto de vida.

A mi amada esposa, Olga Lidia Silva Méndez, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, haciendo posible el cumplimiento de una meta más en mi vida profesional.

A mis tres princesas mágicas: María José, Lidia Issabela y Noely Nazareth Alcerro Silva, a quienes les sacrifiqué gran parte de su tiempo de juego, recreación y estudio en más de dos años consecutivos.

A mis padres, José Raúl Alcerro Vásquez y Olga Francisca Vargas Jiménez, por haberme formado buenos valores en el seno de la familia, los cuales hoy son tan esenciales para ser una persona de bien y de servicio en la sociedad.

A mis hermanos: Yovani, Sandra y Abrahán, por demostrar acciones solidarias en los momentos que los necesité.

“Sustituyan los miedos, por los sueños, no sean administradores de miedos, sino emprendedores de sueños”

Papa Francisco

Noé Antonio Alcerro Vargas

Índice general

Contenido

Resumen.	3
Abstract.	4
Agradecimientos	5
Dedicatorias.....	6
Introducción	19
CAPÍTULO 1. Proyección de la Investigación.....	21
1.1. Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio.	21
1.2. Planteamiento del Problema.	23
1.3. Formulación del Problema (Pregunta de Investigación).	29
1.4. Justificación.....	30
1.5. Objeto de Estudio.	37
1.6. Campo de Acción.	37
1.7. Objetivos.....	37
1.7.1. Objetivo General.....	37
1.7.2. Objetivos Específicos.	37
1.8. Hipótesis.	38
1.9. Alcance Temático.....	38

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	43
CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.....	43
2.1. Estado del Arte (Marco Histórico y Actual).....	44
2.2. Marco Teórico.	68
2.3. Marco Conceptual.	96
2.4. Marco Contextual.	101
2.5. Marco Legal y Normativo.	105
CAPÍTULO 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación.	109
3.1. Cuadro Operacionalización de Variables.	111
3.2. Diseño Metodológico.....	117
3.2.1. Definición del Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación de la Tesis.	117
3.2.2. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Obtención de Datos.....	120
3.3. Trabajo de Campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).	126
3.4. Aplicación de los Instrumentos.	131
3.5. Procesamiento de la Información.....	132
3.6. Análisis de los Resultados en los Datos Obtenidos.	133
3.7. Redacción de Resultados y Discusión.	149
CAPÍTULO IV: Propuesta de Transformación.	159
4.1. Fundamentación de la Propuesta de Transformación.	159
4.2. Estructura de la Propuesta de Transformación.	162

4.3. Valoración/ Evaluación / Validación de la Propuesta de Transformación.....	173
Conclusiones.	175
Recomendaciones.....	177
Bibliografía	178
Apéndice A. Tablas y gráficos de los resultados en los datos obtenidos.....	188
Apéndice B. Coordinación del proceso de investigación.....	231
Apéndice C. Validación de Instrumentos por expertos.....	234
Apéndice D. Concentración de Datos de las Variables.....	250
Apéndice E. Respuesta a objetivos	253

Índice de figuras

Figura 1 Pasos para implementar la metodología 5S.....	78
Figura 2 Organigrama de una entidad.	93
Figura 3 Diseño metodológico de la investigación.	117
Figura 4 Proceso cuantitativo.....	118
Figura 5 Reunión con corporación municipal de Lejamaní.....	127
Figura 6 Trabajo en equipo con el auditor interno municipal	127
Figura 7 Representación de la media estadística en la escala de Likert, variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S.	151
Figura 8 Representación de la media estadística en la escala de Likert, variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.	152
Figura 9 Diagrama del modelo de gestión de calidad 5S.	164
Figura 10 Fases para la implementación del modelo de gestión de calidad 5S	164
Figura 11 Presentación de solicitud en reunión ordinaria de corporación municipal para aprobación de proyecto de tesis doctoral.	231
Figura 12 Reunión con auditor municipal para coordinar actividades del proyecto de investigación	231
Figura 13 Socializando instrumentos de evaluación	232
Figura 14 Organigrama de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua	232
Figura 15 Certificación de aprobación para ejecución de proyecto de tesis en unidad de auditoría interna municipal.	233

Índice de gráficas

Gráfico 1 Concentración de datos de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S.	150
Gráfico 2 Concentración de datos de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.....	152
Gráfico 3 Gráfico sociodemográfico de la variable “sexo” de los encuestados.....	188
Gráfico 4 Gráfico sociodemográfico de la variable “edad” de los encuestados.....	189
Gráfico 5 Gráfico sociodemográfico de la variable “nivel educativo” de los encuestados.	190
Gráfico 6 Pregunta 1.....	191
Gráfico 7 Pregunta 2.....	192
Gráfico 8 Pregunta 3.....	193
Gráfico 9 Pregunta 4.....	194
Gráfico 10 Pregunta 5.....	195
Gráfico 11 Pregunta 6.....	196
Gráfico 12 Pregunta 7.....	197
Gráfico 13 Pregunta 8.....	198
Gráfico 14 Pregunta 9.....	199
Gráfico 15 Pregunta 10.....	200
Gráfico 16 Pregunta 11.....	201
Gráfico 17 Pregunta 12.....	202
Gráfico 18 Pregunta 13.....	203

Gráfico 19 Pregunta 14	204
Gráfico 20 Pregunta 15	205
Gráfico 21 Pregunta 16	206
Gráfico 22 Pregunta 17	207
Gráfico 23 Pregunta 18	208
Gráfico 24 Pregunta 19	209
Gráfico 25 Pregunta 20	210
Gráfico 26 Pregunta 1	211
Gráfico 27 Pregunta 2	212
Gráfico 28 Pregunta 3	213
Gráfico 29 Pregunta 4	214
Gráfico 30 Pregunta 5	215
Gráfico 31 Pregunta 6	216
Gráfico 32 Pregunta 7	217
Gráfico 33 Pregunta 8	218
Gráfico 34 Pregunta 9	219
Gráfico 35 Pregunta 10	220
Gráfico 36 Pregunta 11	221
Gráfico 37 Pregunta 12	222
Gráfico 38 Pregunta 13	223

Gráfico 39 Pregunta 14	224
Gráfico 40 Pregunta 15	225
Gráfico 41 Pregunta 16	226
Gráfico 42 Pregunta 17	227
Gráfico 43 Pregunta 18	228
Gráfico 44 Pregunta 19	229
Gráfico 45 Pregunta 20	230
Gráfico 46 Respuesta al objetivo general	253
Gráfico 47 Respuesta al objetivo específico 1	254
Gráfico 48 Respuesta al objetivo específico 2	255
Gráfico 49 Respuesta al objetivo específico 3	256
Gráfico 50 Respuesta al objetivo específico 4	257
Gráfico 51 Respuesta al objetivo específico 5	258

Índice de tablas

Tabla 1 Valores gastados en exceso de gasto de funcionamiento según Ley año 2011.	24
Tabla 2 Valores gastados en exceso de gasto de funcionamiento según Ley año 2012.	25
Tabla 3 Deficiencias en órdenes de pago.	26
Tabla 4 Documentos sin sello.	27
Tabla 5 Falta de informes de supervisión de algunos proyectos de obras por parte de la unidad técnica.	27
Tabla 6 Expedientes de personal de los funcionarios y empleados municipales desactualizados.	28
Tabla 7 Resultado de la categorización municipal 2020.	33
Tabla 8 Resultados de la evaluación del sistema de control interno del departamento administrativo de Global Communities.	60
Tabla 9 Matriz de congruencia.	111
Tabla 10 Operacionalización de variables.	114
Tabla 11 Ficha Técnica	121
Tabla 12 <i>Perfil de expertos.</i>	122
Tabla 13 <i>Tamaño de la muestra.</i>	125
Tabla 14 <i>Perfil de unidad de análisis.</i>	126
Tabla 15 Cronograma de trabajo.	128
Tabla 16 Estadística de fiabilidad, variable: Modelos de gestión de calidad 5S.	131

Tabla 17 Estadística de fiabilidad, variable: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.....	131
Tabla 18 Concentración de datos de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S.	149
Tabla 19 Concentración de datos de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.....	151
Tabla 20 Correlación de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S con sus dimensiones.....	153
Tabla 21 Correlación de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.....	155
Tabla 22 Correlación entre variables.....	157
Tabla 23 Indicadores para medir el modelo 5S en la unidad de auditoría interna de la municipalidad.	169
Tabla 24 Cronograma tentativo de implementación del modelo de calidad 5S.....	171
Tabla 25 Presupuesto tentativo para la implementación de propuesta del modelo de gestión de calidad 5S	173
Tabla 26 Tabla de frecuencias de la variable “sexo” de los encuestados.....	188
Tabla 27 Tabla de frecuencias de la variable “edad” del encuestado.....	189
Tabla 28 Tabla de frecuencias de la variable “nivel educativo” de los encuestados.	190
Tabla 29 Pregunta 1.....	191
Tabla 30 Pregunta 2:.....	192
Tabla 31 Pregunta 3.....	193
Tabla 32 Pregunta 4.....	194

Tabla 33 Pregunta 5.....	195
Tabla 34 Pregunta 6.....	196
Tabla 35 Pregunta 7.....	197
Tabla 36 Pregunta 8.....	198
Tabla 37 Pregunta 9.....	199
Tabla 38 Pregunta 10.....	200
Tabla 39 Pregunta 11.....	201
Tabla 40 Pregunta 12.....	202
Tabla 41 Pregunta 13.....	203
Tabla 42 Pregunta 14.....	204
Tabla 43 Pregunta 15.....	205
Tabla 44 Pregunta 16.....	206
Tabla 45 Pregunta 17.....	207
Tabla 46 Pregunta 18.....	208
Tabla 47 Pregunta 19.....	209
Tabla 48 Pregunta 20.....	210
Tabla 49 Pregunta 1.....	211
Tabla 50 Pregunta 2.....	212
Tabla 51 Pregunta 3.....	213
Tabla 52 Pregunta 4.....	214

Tabla 53 Pregunta 5.....	215
Tabla 54 Pregunta 6.....	216
Tabla 55 Pregunta 7.....	217
Tabla 56 Pregunta 8.....	218
Tabla 57 Pregunta 9.....	219
Tabla 58 Pregunta 10.....	220
Tabla 59 Pregunta 11.....	221
Tabla 60 Pregunta 12.....	222
Tabla 61 Pregunta 13.....	223
Tabla 62 Pregunta 14.....	224
Tabla 63 Pregunta 15.....	225
Tabla 64 Pregunta 16.....	226
Tabla 65 Pregunta 17.....	227
Tabla 66 Pregunta 18.....	228
Tabla 67 Pregunta 19.....	229
Tabla 68 Pregunta 20.....	230
Tabla 69 Ubicación de la media estadística según valores, modelo de gestión de calidad 5S ...	250
Tabla 70 Ubicación de la media estadística según valores de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.	251
Tabla 71 Respuesta al objetivo general	253

Tabla 72 Respuesta al objetivo específico 1.....	254
Tabla 73 Respuesta al objetivo específico 2.....	255
Tabla 74 Respuesta al objetivo específico 3.....	256
Tabla 75 Respuesta al objetivo específico 4.....	257
Tabla 76 Respuesta al objetivo específico 5.....	258

Introducción

El presente estudio de investigación de tesis doctoral, titulado “Modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.

Es de vital importancia su desarrollo en vista de que, en los últimos años se han acrecentado los niveles de exigencia en cuanto a la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en las administraciones públicas del estado pero a la vez, han retomado importancia los modelos de mejora continua como las 5S que se ha vuelto una herramienta clave para la optimización de los procesos, reducción de errores y el fortalecimiento de los sistemas de control interno de las instituciones.

Es fundamental destacar que, en Honduras el problema en los sistemas operativos y de control interno de las municipalidades es una variable constante que afecta en gran medida la gestión de las instituciones. Cabe mencionar que, en el país son pocas las municipalidades que implementan modelos de gestión de calidad. Por lo cual, se considera que el modelo 5S representa una gran oportunidad para las instituciones ya que contribuyen al mejoramiento de sus procesos internos.

El Control Interno es considerado un proceso integral que efectúan los funcionarios y servidores públicos de la entidad y tiene como objetivo evaluar los avances de su implementación en las entidades públicas. La falta de un fortalecimiento del control interno en el sector público se encuentra inmerso en una crisis como consecuencia de la incapacidad de controlar y prevenir el uso incorrecto de los recursos económicos y materiales de la entidad o empresa, siendo la corrupción un fenómeno asociado a la deficiente gestión pública en las entidades del estado, lo que limita la competitividad y crecimiento económico (Miaja, 2019).

Dentro del contexto particular de la municipalidad de Lejamaní, la investigación recobra gran importancia debido a que, es una institución pública que cuenta con recursos limitados tanto por parte de los ingresos provenientes de la ciudadanía, así como también del gobierno central. Por otra parte, cabe resaltar que, es una municipalidad en la cual se evidencia que no se han implementado modelos de gestión de calidad en ninguna de las administraciones pasadas y presente, por lo cual, el modelo de las

5S es novedoso y representa una excelente alternativa para la municipalidad y especialmente para la unidad de auditoría interna donde se realizó la investigación ya que, con su implementación se logrará mejorar la gestión administrativa en términos generales y se fortalecerá la transparencia y rendición de cuentas.

Es importante destacar que esta investigación, se inscribe dentro de la línea de investigación “Gestión empresarial y desarrollo directivo” y forma parte del ámbito de estudio denominado “Desarrollo de proyectos con aplicación de estándares de calidad bajo modelos establecidos de innovación” del Doctorado en Dirección de Proyectos de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). Hay que mencionar que, este estudio está muy vinculado a esta línea de investigación en virtud de que, se tiene claro que la gestión de los procesos de mejora continua en una institución pasa por la toma de decisiones de la alta dirección, en este caso por la corporación municipal. De lo contrario los procesos no se dinamizan ni se obtienen resultados precisos. Asimismo, guarda relación con el ámbito de estudio citado debido a que la propuesta de transformación se enmarca en un modelo de innovación como lo es el modelo de gestión de calidad 5S, que busca desarrollar las instituciones haciéndolas más eficientes y productivas.

Por otra parte resaltar que, este estudio investigativo se estructura en cuatro capítulos. El primer capítulo aborda la proyección de la investigación. Dentro de este aspecto se contemplan: La línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objeto de estudio, campo de acción, objetivos, hipótesis, alcance temático y la delimitación espacial y temporal.

El segundo capítulo describe, los fundamentos Teóricos Referenciales. Este aspecto contiene: El estado del arte (Marco Histórico y Actual), marco teórico, marco conceptual, marco contextual, marco legal y normativo.

El tercer capítulo plantea los fundamentos metodológicos y resultados de investigación. Dentro de este aspecto se contemplan: El cuadro operacionalización de variables, definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis, definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos, determinación de la muestra y su criterio de selección, trabajo de campo, aplicación de los instrumentos, procesamiento de la información, análisis de los resultados en los datos obtenidos, redacción de resultados y discusión.

Finalmente el capítulo cuatro muestra la propuesta de transformación. El cual contiene: La fundamentación de la propuesta de transformación, la estructura de la propuesta de transformación, la valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO 1. Proyección de la Investigación.

El estudio investigativo denominado "Modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025", es de gran importancia su desarrollo, en vista de que es uno de los temas que muchas municipalidades no le están brindando la atención oportuna en la actualidad, en lo que respecta a la implementación de estrategias de mejora continua, lo cual impacta negativamente en sus procesos internos y en la gestión municipal.

Por otro lado, hay que expresar que, existen una variedad de estudios científicos relacionados con el control interno desarrollados por muchos autores e instituciones tanto privadas como públicas que dan a conocer resultados, conclusiones y recomendaciones puntuales, los cuales le sirven de soporte valioso al tema de estudio pues le genera una vinculación estrecha con los ya existentes, validando de esta forma su ejecución.

Sin embargo, cabe destacar que, el desarrollo de esta investigación es novedosa, porque no existe ningún otro estudio relacionado con este tema y propuesta que haya sido investigado anteriormente, lo cual la hace ser muy interesante y de gran proyección para el conjunto del conocimiento científico. Asimismo, resaltar que, con la implementación de la propuesta basada en el Modelo de Gestión de Calidad 5S, se logrará obtener una mejora importante de los procesos reduciendo de esta forma las deficiencias de los sistemas operativos y de control interno en la municipalidad.

1.1. Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio.

El presente tema de investigación seleccionado forma parte de la línea de investigación "Gestión empresarial y desarrollo directivo" y del ámbito de estudio "Desarrollo de proyectos con aplicación de estándares de calidad bajo modelos establecidos de innovación", el cual está contemplado dentro de la

propuesta oficial de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX).

La investigación se inscribe dentro de esta línea de investigación porque son varios los aspectos en los cuales se fundamenta. Uno de ellos es que responde a los retos del contexto empresarial actual, es decir que, en un mundo tan incierto donde prevalece la incertidumbre las organizaciones necesitan implementar estrategias y adoptar políticas que les permitan ser competitivas y autosostenibles y de igual manera exige directivos con alta capacidad de formación en habilidades blandas y duras que les permitan orientar a las instituciones por el camino hacia el éxito.

Por otro lado, se sustenta en la mejora de la eficiencia, ya que una institución con personal profesionalizado contribuye a la optimización adecuada de los recursos, la reducción de los costes, generar valor agregado a la empresa y a la innovación de los procesos. Estos son parte de los resultados que se generan con el desarrollo del modelo de gestión de calidad 5S.

Otro aspecto fundamental es que la investigación guarda estrecha relación con esta línea de investigación en vista de que, desarrolla el talento y capital humano. Esto demuestra que la inversión en el capital humano es determinante en las municipalidades porque hace que los procesos sean de calidad, eficientes y productivos. Asimismo, permite generar desarrollo económico y social al municipio, porque los presupuestos son bien orientados hacia los proyectos que las comunidades verdaderamente lo necesitan y conforme a una planificación estratégica bien definida.

Con respecto al ámbito de estudio, “Desarrollo de proyectos con aplicación de estándares de calidad bajo modelos establecidos de innovación”, esta investigación tiene un alto grado de vinculación en vista de que, el modelo de calidad 5S que se propone, es un modelo innovador que produce efectos significativos a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones. Para el caso en las municipalidades se considera que con las 5S, garantiza la calidad de ejecución de los proyectos desde la fase inicial hasta el final, se hace uso de la innovación, los proyectos pueden documentarse mejor, se fomenta la cultura de mejora continua, se mejora el clima laboral, la cultura organizacional, facilita la medición de resultados, entre otros.

Para concluir, esta investigación que se desarrolla en la municipalidad de Lejamaní vinculada con esta línea de investigación y ámbito de estudio, es de mucha relevancia, en vista de que, hoy en día en un mundo tan exigente y cambiante, las organizaciones están obligadas a implementar procesos de mejora para garantizar más productividad, calidad, eficiencia y eficacia en sus instituciones.

1.2. Planteamiento del Problema.

El estudio investigativo se ha focalizado específicamente en la unidad de auditoría de alcaldía municipal del municipio de Lejamani, departamento de Comayagua. Es uno de los municipios más antiguos de Honduras con raíces étnicas lencas bien definidas, se encuentra localizado en el valle de Comayagua al pie de la montaña del Playón, al sur del río Tepanguare a una distancia aproximada de 12 kilómetros al sur de la ciudad de Comayagua y 6 kilómetros aproximadamente al norte de la ciudad de La Paz.

Donde se ha identificado que existe el problema de “Deficiencias en los sistemas operativos y de control interno efectivo” lo cual impacta negativamente en el desarrollo de los procesos internos afectando en gran medida la gestión administrativa de la municipalidad en los aspectos de productividad, calidad, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, entre otros.

Antecedentes

El (Tribunal Superior de Cuentas, 2013), en su Informe de Auditoría practicado a la Alcaldía Municipal de Lejamaní da a conocer:

Hemos realizado una Auditoría Financiera y de Cumplimiento Legal a la Municipalidad de Lejamaní, Departamento de Comayagua, a los rubros de Caja y Bancos, Cuentas Por Cobrar, Propiedad Planta y Equipo, Obras Públicas Ingresos, Servicios Personales, Servicios no Personales, Materiales y Suministros, Ayudas a Sociales, Fondo de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza y Seguimiento de Recomendaciones, por el período comprendido del 01 de octubre de 2011 al 28 de febrero de 2013.

También hemos emitido informe preliminar de nuestra consideración del control interno sobre los aspectos administrativos, financieros y contables de la Municipalidad y de nuestras pruebas de cumplimiento con algunas provisiones de los convenios, leyes, y regulaciones. Tal informe es parte integral de nuestra auditoría realizada según las Normas de Auditoría Gubernamental Aplicables al Sector Público de Honduras y debe ser leído en relación a este informe, considerando los resultados de nuestra auditoría.

Para las categorías de control interno mencionadas anteriormente, obtuvimos una comprensión de su diseño y funcionamiento; se observaron los siguientes hechos que se dan a conocer debido al efecto adverso que pueden tener para las operaciones de esa entidad y que explicamos en detalle en la sección correspondiente:

- 1) No existe un control adecuado en el manejo del Fondo de Caja Chica
- 2) No existe documentación de respaldo de los saldos que maneja el Departamento de Control Tributario y no cuenta con expedientes por cada contribuyente.
- 3) La Secretaria municipal no lleva un libro por los dominios plenos otorgados.
- 4) El Departamento de Control Tributario no lleva un registro de los permisos de operación otorgados.
- 5) Las tarjetas de control de contribuyentes se llenan en lápiz grafito y no existen formatos de declaración jurada.
- 6) No existe una adecuada administración del recurso humano.
- 7) No existe correlatividad en el archivo de las órdenes de pago y existe mal uso de las mismas.
- 8) Los Bienes Inmuebles de la Municipalidad no están asegurados contra pérdida, daño o catástrofe.
- 9) Falta información y registro correcto en la Rendición de Cuentas del año 2012.

La Municipalidad, de acuerdo al análisis efectuado del gasto, no cumplió con las disposiciones expresadas en el Artículo 91 y 98 de la Ley de Municipalidades, sobrepasando el límite permitido para gasto de funcionamiento, y dando una mala utilización al ingreso de capital, ya que en el año 2011 hubo un exceso del gasto del 66%, equivalente a un valor de L 1,264,574.03 y en el año 2012 hubo un exceso de 129% afectando la Inversión en obras para esos años. (p.22-25).

Tabla 1 *Valores gastados en exceso de gasto de funcionamiento según Ley año 2011.*

Año	Valor de ingresos corrientes recaudados	Valor de transferencia recibidas	Gastos de funcionamiento permitidos por la Ley de Municipalidades	Gastos de funcionamiento ejecutados por la Municipalidad	Gastos de funcionam. ejecutados en exceso	% en exceso
2011	842,322.29	9,143,688.35	1,919,062.74	3,183,636.77	1,264,574.03	66%
Ingresos corrientes			842,322.29	65%	547,509.49	
Transferencias 8%			9,143,688.35	15%	1,371,553.25	
Gasto permitido					1,919,062.74	
Comparación:						
Gasto ejecutado por la municipalidad					3,183,636.77	
Gasto permitido (Ley de Municipalidades)					1,919,062.74	
Exceso					1,264,574.03	

Fuente: Informe del Tribunal Superior de Cuentas 2013.

Tabla 2 Valores gastados en exceso de gasto de funcionamiento según Ley año 2012.

Año	Valor de ingresos corrientes recaudados	Valor de transferencia recibidas	Gastos de funcionamiento permitidos por la Ley de Municipalidades	Gastos de funcionamiento ejecutados por la Municipalidad	Gastos de funcionam. ejecutados en exceso	% en exceso
2012	762,499.19	7,930,005.49	1,685,125.29	3,866,253.82	2,181,128.53	129%
Ingresos corrientes			762,499.19	65%	495,624.47	
Transferencias 9%			7,930,005.49	15%	1,189,500.82	
Gasto permitido					1,685,125.29	
Comparación:						
Gasto ejecutado por la municipalidad					3,866,253.82	
Gasto permitido (Ley de Municipalidades)					1,685,125.29	
Exceso					2,181,128.53	

Fuente: Informe del Tribunal Superior de Cuentas 2013.

De la misma forma:

El (Tribunal Superior de Cuentas, 2016) en su Informe de Auditoría practicado a la Alcaldía Municipal de Lejamaní, menciona: “Hemos auditado el Estado de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos de la Municipalidad de Lejamaní, Departamento de Comayagua, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, la preparación y presentación de los Estados de Ejecución Presupuestaria es responsabilidad de la Administración Municipal, esta responsabilidad incluye diseñar, presentar y mantener un adecuado control interno, velando que los informes estén libres de errores importantes. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre dichos estados con base en nuestra auditoría, y no limita las acciones que pudieran ejercerse, si posteriormente se conocieran actos que den lugar a responsabilidades.

Como resultado del análisis efectuado a la Rendición de Cuentas, se encontró que en la liquidación del presupuesto de ingresos para el período de 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, se refleja la cantidad de L20,994,262.67; los ingresos verificados en el proceso de la auditoría ascienden a L18,296,115.34, determinándose una diferencia de L2,698,147.33, que consisten en ingresos del período registrados en el año siguiente, como ser ingresos corrientes por L16,828.04, Transferencia del Gobierno en dos (2)

partes del 2014 por L1,016,377.50 y las cuentas de matrícula de vehículo e intereses bancarios por la diferencia.

Se registró en el Objeto de Gasto Activos Financieros (600) L135,679.20, los cuales se pretende recuperar la pérdida de recursos de Caja General por la Cajera Municipal, no obstante, no hay un documento que respalde dicha operación para asegurar su recuperación.

La forma 09, Bienes Muebles e Inmuebles municipales del año 2014 al año 2015, refleja diferencias de más o de menos, de un año a otro, sin que se establecieran notas explicativas para comprender dichos movimientos en los siguientes terrenos y edificios municipales.

Al revisar la forma 10 y órdenes de pago que afectan los proyectos, se constató que existen órdenes sumadas a proyectos que no corresponden a gastos de obras, para tal caso existen gastos de caja chica, ayudas sociales, generando valores irreales plasmados (p.7-8).

A continuación, se dan conocer las principales deficiencias de control interno, encontradas como hallazgos en la municipalidad de Lejamaní, por parte de auditores del Tribunal Superior de Cuentas, según informe de Auditoría Financiera y de Cumplimiento Legal durante el Periodo del 01 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015.

Tabla 3 Deficiencias en órdenes de pago.

N° de Orden	Objeto del Gasto	Descripción	Total (L)	Inconsistencia encontrada
5601	N/T	Pago de matrícula de los vehículos Municipales Nissan Frontier placa n°10251, Volqueta n°10450, Motocicleta Yamaha placa n°mn4330	41,407.75	La orden de pago no cuenta con el objeto del gasto.
5356	N/T	Pago de apoyo económico al comité de desarrollo Municipal para realizar actividades previo a la feria patronal de diciembre para su festejo	10,000.00	
5384	N/T	Pago por compra de una fotocopiadora multifuncional marca Kyocera modelo FS-1035 serie #NW13212689	22,900.00	

Fuente: Información obtenida del Informe de Auditoría del Tribunal Superior de Cuentas, 2016.

Tabla 4 Documentos sin sello.

N° Orden de Pago	Pagado a	Valor Pagado (L)	Fecha	Descripción	Documentación Soporte que necesita sello de cancelado
5345	Comercial y Ferretería Toledo	29,910.00	20/10/2015	Pago por compra de tres tubos corrugado de 24 pulg. para alcantarillas de proyecto “Apertura de calle hacia Plan del Horno”	Factura N°2623 por L.29,910.00
5323	José Efraín Galo Ayala	16,493.00	15/10/2015	Pago por compra de materiales de construcción para ayudas sociales en mejoramiento de viviendas populares.	Factura N° 000376 por L.16,498.00
5321	Dina Yesenia Canales	7,020.00	15/10/2015	Pago de pólvora para los eventos de fiestas patrias llevado a cabo en septiembre. Pago de transporte para los alumnos de Camino Nuevo que desfilan el 28 de septiembre.	Recibo informal emitido por la Alcaldía Municipal sin fecha por L. 600.00. Factura de Cohetería Suazo N°209 por L.6,420.00.

Fuente: Información obtenida del Informe de Auditoría del Tribunal Superior de Cuentas, 2016.

Tabla 5 Falta de informes de supervisión de algunos proyectos de obras por parte de la unidad técnica.

Código del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Descripción	Número de beneficiarios	Monto total del proyecto
26	10/01/2015	30/12/2015	Construcción, adición y mejoras de calles y puentes	No hay dato	506,269.80
15	07/09/2015	07/12/2015	Apertura de 3.54 kms. de carretera de libre acceso de Plan del horno al casco urbano	1,365	562,336.25
21	24/11/2015	07/12/2015	Instalación de 19 postes de 30 pies y un transformador de 25-kwts	750	368,843.92

Fuente: Información obtenida del Informe de Auditoría del Tribunal Superior de Cuentas, 2016.

Tabla 6 Expedientes de personal de los funcionarios y empleados municipales desactualizados.

Nombre del Empleado	Cargo	Documentación faltante
Carmen Lizeth Silva Villanueva	Secretaria Municipal	Entrevista Inicial, copia de partida de nacimiento, referencias personales, referencias laborales, hoja de antecedentes penales.
Héctor Esaú Padilla Chavarría	Jefe de Catastro	Entrevista Inicial, partida de nacimiento, y hoja de antecedentes.
Miguel Ángel Jiménez Mejía	Contador Municipal	Entrevista Inicial, partida de nacimiento, declaración jurada, referencias laborales, referencias personales y hoja de antecedentes, carné de afiliación a colegios profesionales y del seguro si lo tiene.

Fuente: Información obtenida del Informe de Auditoría del Tribunal Superior de Cuentas, 2016.

(Ortega, 2010), en su tesis “Propuesta para implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la corporación municipal de Lejamaní, Comayagua” destaca algunas conclusiones puntuales sobre las deficiencias que existen en la municipalidad de Lejamaní, las cuales se detallan a continuación:

- La Alcaldía Municipal de Lejamani, Comayagua, no cuenta con un Sistema de Control Interno definido, lo que dificulta que se puedan prevenir, detectar y en algunas ocasiones corregir situaciones que perjudican la gestión administrativa llevada a cabo por el personal de la municipalidad, y que contribuya también a disminuir los riesgos a que puede estar expuesta dicha gestión.
- Los procedimientos actuales con que cuenta en la gestión administrativa la Corporación Municipal de Lejamani no cumple con los objetivos básico del control interno, por lo que en su mayoría resultan inadecuados, situación que se agrava con la inexistencia de procedimientos que

se pueden considerar vitales para obtener un mejor control de la gestión administrativa y, que a la vez permitan cumplir con todas las normas y regulaciones a las que está sujeta la corporación municipal como un ente público.

- Entre los principales hallazgos determinados por el Tribunal Superior de Cuentas durante la última auditoría práctica se encuentran la no existencia de expedientes por préstamos, no existen procedimientos para realizar la gestión. (p. 85-86).

Es importante mencionar que, desde el 2015 no se han practicado más auditorías a la municipalidad de Lejamaní por parte del Tribunal Superior de Cuentas (T.S.C.), que es la institución legal que se encarga de practicar las auditorías internas en las 298 municipalidades de Honduras.

Aunque cabe resaltar que, dentro de sus funciones el auditor (a) también debe tomar las decisiones y acciones de control, prevención y fiscalización de la administración municipal como lo manda la ley, para garantizar el buen funcionamiento de la municipalidad y de esta forma lograr que se obtengan resultados exitosos en la administración.

Cabe mencionar que, el alcalde que dirige actualmente la municipalidad en el presente periodo 2025, es el mismo edil que fungió durante el periodo 2015 según el informe de auditoría financiera, por lo que se considera que valdrá la pena realizar este estudio para identificar y conocer hasta qué punto se han realizado mejoras a las deficiencias de control interno en el presente periodo para bien de la gestión administrativa y el desarrollo del municipio.

Está claro que, este problema de deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, afectan los procesos operativos y administrativos de la municipalidad Lejamaní generando impacto significativo en la productividad, eficiencia, calidad

1.3. Formulación del Problema (Pregunta de Investigación).

Una vez planteado el problema de forma clara, precisa y objetiva se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo contribuir a la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno efectivo en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025?

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión de sistemas operativos y de control interno, así como los procedimientos existentes para reducir sus deficiencias en unidades de auditoría?
2. ¿Cuál es el estado actual de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, durante el primer trimestre de 2025?
3. ¿Cómo puede diseñarse un modelo de Gestión de Calidad 5S que contribuya a reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de Lejamaní, Comayagua, durante el primer trimestre de 2025?
4. ¿En qué medida es efectivo el modelo de Gestión de Calidad 5S propuesto para reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de Lejamaní, Comayagua, durante el primer trimestre de 2025?

1.4. Justificación.

Teórica

(Massimino, 2023, como se citó en Flores, 2024) en su estudio sobre el “Control interno y procesos administrativos en trabajadores de la municipalidad de Condorcanqui, región Amazonas, 2024”

En el contexto mundial, expresa que se ha presentado diversas deficiencias con relación a procesos administrativos en Brasil, esto ha llevado a situaciones de corrupción, mal manejo de recursos públicos y la ausencia de la honestidad en la gestión de las Municipalidades. Así mismo Perozo et al. (2023, como se citó en Flores, 2024) indica que la situación de crisis económica y política en Venezuela ha ocasionado una serie de obstáculos en el funcionamiento interno y administrativo, entre ellos la corrupción, la ineficiencia burocrática, la falta de transparencia, la escasez de recursos y la debilitación de las instituciones.

(Ramos, 2021, como se citó en Flores, 2024) afirma que se ha descuidado el tema de las variables en países como España debido a ello los controles internos están mal monitoreados lo que refleja el potencial de una disminución en los desarrollos de la economía de los países ya que la aplicación

irregular de los gastos públicos durante los últimos 20 años, este escenario pone en evidencia la ausencia del contraste adecuado por parte de los gobiernos o la insuficiencia del sistema control que se están desarrollando reflejándose en alto nivel de pobreza, así como en la interminable desaprobación de la población.

En el Perú (Estrada, 2019, como se citó en Flores, 2024) expresa que las entidades públicas del país presentan diversa problemática en control interno y procesos administrativos y dentro de ello se tiene la falta de planificación, la escasa capacitación del personal, la corrupción en gestión de recursos, el nepotismo, afectan negativamente la eficacia y eficiencia del gobierno municipal, afectando la propiedad de las tareas ofrecidos a los habitantes. Así mismo (Cruz, 2020, como se citó en Flores, 2024) indica que, si no se realizan regularmente revisiones y monitoreo de los procesos de control interno, pueden pasar desapercibidos problemas o desviaciones, esto puede significar que el control interno no funciona tan bien dentro de las municipalidades. (Auccatinco, 2021, como se citó en Flores, 2024) manifiesta que, si no se establecen claramente las responsabilidades y se separan las tareas clave, puede haber un mayor riesgo de errores o fraudes, además los procesos de control interno no se documentan adecuadamente, esto dificulta reconocer los inconvenientes y la implementación de mejoras dentro de las áreas administrativas de las municipalidades.

Vásquez (2021, como se citó en Flores, 2024) investigó la determinación en la incidencia de los controles internos en el municipio, el método utilizado fue realizar el procesamiento necesario para establecer una conexión sin investigar la causa del fenómeno en cuestión, utilizando técnicas de enfoque cuantitativo con diseño de análisis-síntesis. Al procesar los datos se encontró que existe relación significativa según el (Rho Spearman, $r = 0,862$), Se concluyó que la aplicación de controles internos en los gobiernos locales refleja el logro de metas y una gestión eficiente, así como el uso efectivo de los fondos comunitarios y programas sociales locales. (pp. 1-5).

(Huiman, 2022) en su estudio “El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática” menciona que: El sistema de control es beneficioso para la organización o instituciones públicas porque proporciona una garantía razonable del logro de los objetivos institucionales. Cuando el control interno es efectivo puede reducir los niveles de fraude y error en los fondos del estado. Es de vital importancia implementar el control interno lo cual conlleva a un impacto positivo en la mejora del

desempeño. Garantiza salvaguardar los recursos económicos de la entidad con los principios de eficacia, eficiencia y economía.

El Control Interno es considerado un proceso integral que efectúan los funcionarios y servidores públicos de la entidad y tiene como objetivo evaluar los avances de su implementación en las entidades públicas. La falta de un fortalecimiento del control interno en el sector público se encuentra inmerso en una crisis como consecuencia de la incapacidad de controlar y prevenir el uso incorrecto de los recursos económicos y materiales de la entidad o empresa, siendo la corrupción un fenómeno asociado a la deficiente gestión pública en las entidades del estado, lo que limita la competitividad y crecimiento económico.

Se percibe a razón de procedimiento integral que es desarrollado por funcionarios y servidores públicos de una institución, cuyo propósito es evaluar los progresos en su implementación en las entidades gubernamentales. La ausencia del control interno fortalecido en el ámbito público está relacionada con una crisis derivada de la poca capacidad para supervisar y llegar a la prevención del uso indebido de recursos económicos y materiales (Miaja, 2019, como se citó en Huiman, 2022).

La lucha contra ilegalidad, corrupción e irregularidades es una de las batallas más importantes y difíciles que afronta el estado y las organizaciones políticas (Sandoval y Zambrano, 2019, como se citó en Huiman, 2022).

El sistema de control interno es aplicable en las entidades públicas las mismas que tiene un carácter obligatorio, por los aspectos legales que cada país lo exige, la razón por la que se debe implementar es que los gestores públicos gestionan los recursos públicos del estado, la transparencia, la eficacia y la eficiencia en los procesos misionales que deben ser estrictamente controlados por los funcionarios, directivos, los órganos de control y la contraloría general (Bernardes, 2016, como se citó en Huiman, 2022).

(Vega & Merrero, 2021, como se citó en Pibaque, 2022) afirma que:

Los autores en la Revista Internacional de Administración con el tema “Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión” menciona que aquel tipo de proceso controla, evalúa y mejora la gestión de riesgos en el control interno, en la cual se realiza de manera rutinaria para que así funcione de manera adecuada, donde la documentación debe ser complejo y las tareas del auditor debe estar respaldado por métodos como las NIAS y guías de evaluación del control interno, para así tener

resultados factibles para la entidad. En consecuencia, de la supervisión efectuada, donde se encontraron deficiencias, se debe emitir un informe a la administración o directiva de la empresa a fin de que se establezca mejoras. Los mecanismos o herramientas de evaluación permiten identificar o evidenciar falencias en los controles para que la administración aplique controles que fortalecerán las debilidades encontradas. (p.27).

Contextualizando el tema al municipio de Lejamaní hay que expresar que, es de gran importancia su desarrollo en vista de que vendrá a fortalecer los procesos de control interno y a reducir las deficiencias que presenta en la actualidad, de esta forma se estará contribuyendo a la mejora continua de la institución y logre avanzar en su crecimiento de la categoría C en que se encuentra a la categoría D que es donde se encuentran los municipios con mejores condiciones de desarrollo. A continuación, se dan a conocer en la tabla 1, los resultados de la categorización municipal:

Tabla 7 *Resultado de la categorización municipal 2020.*

Descripción	Resultado
Geo.Código	0309
Departamento	Comayagua
Municipio	Lejamaní
Índice del Municipio	34.76
Índice de la Municipalidad	6.29
Índice de Desarrollo Municipal	41.05
Categorización 2020	C
Categoría	En crecimiento

Fuente: La tabla 7 muestra la Categorización Municipal de Lejamaní año 2020.

Vale la pena recalcar, que como no existe un control interno efectivo, ordenado y encadenado de parte de la Unidad de Auditoría para con las demás unidades municipales las repercusiones son negativas y riesgosas.

Abordar esta investigación desde el punto de vista teórico es de mucha relevancia e interés, ya que, a pesar, de que existen muchos estudios relacionados con este tema a nivel internacional, regional y nacional. No existe ningún otro que contemple las dos variables que están siendo consideradas en la

presente investigación. Por lo tanto, profundizar en el desarrollo de esta investigación, sin duda alguna será muy relevante, ya que vendrá a llenar un vacío importante en el conocimiento teórico.

Metodológica

Con el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión de calidad 5S se logrará contribuir a la reducción de las deficiencias existentes en la unidad de auditoría interna de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua, ya que es un modelo que se fundamenta en cinco pilares importantes, los cuales se ejecutan de una forma secuencial en un promedio de doce semanas para lograr obtener la mejora inicial de los procesos. Estos pilares son: 1. Seiri (Clasificación): Eliminación o reasignación de elementos innecesarios (según normativa archivística), Seiton (Orden): Reorganización de archivos físicos y digitales por frecuencia de uso y funcionalidad, Seiso (Limpieza): Jornada de limpieza profunda con participación del equipo, Seiketsu (Estandarización): Documentación de procedimientos rutinarios, Shitsuke (Disciplina): Establecimiento de normas internas de mantenimiento. Esta propuesta sin duda alguna es de gran valor para la municipalidad porque le permitirá poder resolver problemas de deficiencias de control interno y a la vez obtener los cambios deseados. Se espera que esta propuesta de transformación pueda servir como fundamento teórico para otras investigaciones futuras y así seguir dándole vida al conocimiento científico en materia de este tema.

Práctica

El desarrollo de esta investigación es de mucha relevancia y utilidad práctica, en virtud de que mediante los resultados obtenidos del estudio, se logrará desarrollar una propuesta concreta que permita a las autoridades correspondientes de la corporación, poder tomar decisiones acertadas e informadas, que busquen resolver el problema de deficiencias de control interno que presenta la municipalidad en la Unidad de Auditorías Municipal, también que con su implementación se logre garantizar una mejora continua en todos los procesos para poder tener más eficiencia, productividad y calidad en los controles internos y así garantizar el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del municipio.

La implementación va a depender de la voluntad política que exista de parte de los miembros de la corporación, debe comenzar desde la Unidad de Auditoría y luego la pueden ir replicando paulatinamente en el resto de las unidades operativas de la municipalidad conforme a una planificación preestablecida y mediante la asignación presupuestaria correspondiente.

Es de destacar que, además de lo anterior, el desarrollo de esta investigación contribuirá como un aporte teórico a la comunidad científica, asimismo servirá de soporte valioso como fuente investigativa para futuros profesionales que deseen incursionar en el campo de los estudios investigativos y por último y no menos importante ayudará a fortalecer las líneas y ámbitos de estudio de investigación de la “Universidad de Innovación e investigación de México” (UIIX), a la cual le pertenece este estudio.

En cuanto a los beneficios sociales que aportará la presente investigación son: mayor satisfacción de los usuarios, mayor calidad y productividad en los procesos, desarrollo de planificaciones orientadas hacia el logro de metas y objetivos, detección de anomalías y problemas que afecten el buen funcionamiento municipal, mejora en la imagen en cuanto a la rendición de cuentas y la transparencia tanto a nivel local, departamental y nacional, permitiendo ser calificada por instituciones y organizaciones públicas y privadas para la ejecución de proyectos que beneficien a la población de sus comunidades, optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la ejecución correcta de un presupuesto basado en necesidades, equipos más organizados, ambiente de trabajo ordenados, clima laboral idóneo, cultura laboral fortalecida, comunicación asertiva, seguridad en la información, entre otros.

Por consiguiente, es importante destacar que, el desarrollo de la propuesta que está basada en el modelo de gestión de calidad 5S, permitirá poder identificar anomalías, pérdida materiales, deficiencia en las funciones de los colaboradores, falta de metodologías que eficiente su labor, excesos en los costos, pérdida de tiempo, mal uso de los recursos etc.

Por tal razón, es una propuesta que ayudará a desarrollar mejores prácticas por parte de las autoridades de la corporación y todos sus colaboradores y por ende a innovar los procesos de cada unidad, ya que este es un modelo exitoso que ha tenido muy buenos resultados en diferentes empresas e instituciones privadas y públicas a nivel mundial, regional, nacional y local.

De acuerdo con (Vera, 2019, como se citó en Guerra & Apaza, 2023) en su trabajo de titulación “Propuesta de un plan de implementación de la metodología de mejora 5s en el Taller Industrial “Vera”, Guayaquil, 2019”, como uno de los objetivos es mantener un ambiente aseado y organizado de forma permanente. Para lograrlo, se empleó un enfoque descriptivo y observacional a fin de evaluar las condiciones presentes del entorno de su taller. A través de la encuesta, se reveló que más del 77% de los que recibieron la encuesta, había experimentado pérdidas de materiales. La propuesta de aplicar la metodología de las 5S dio a conocer anomalías en su línea de producción con ello se pudo observar

deficiencias en la labor de los colaboradores, también falta de métodos de operación que sea eficientes para cada operación, la implementación de las 5 “s” puede reducir y eliminar los reprocesos, los cuales le generan pérdidas, ocasionando un impacto negativo en las utilidades. Finalmente, este estudio será importante para esta investigación, porque permitirá reconocer anomalías en la empresa, logrando así diseñar un proceso que permita reducir el tiempo y el mal uso de recursos. (pp.6-7).

Esta investigación, debe efectuarse por considerarse que es un problema que está afectando la gestión municipal en cuanto a los objetivos establecidos por la institución. Asimismo, porque la unidad de auditoría interna es uno de los departamentos esenciales que tiene como objetivo principal el control, prevención y fiscalización de la administración municipal.

Es de puntualizar que dicha investigación, sirve para que la municipalidad a través de sus autoridades logre desarrollar de forma optimizada cada uno de los procesos que se ejecutan en las distintas unidades de trabajo generando eficiencia y productividad.

Se considera que al desarrollar esta investigación se estarán beneficiando 6,155 habitantes de los cuales 2,820 son hombres, un 45.82% y 3,335 mujeres un 54.18%. Según datos reflejados por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, 2022 en el Perfil Sociodemográfico de Lejamaní, Comayagua.(p-6).

Personal

Sin duda alguna que, desarrollar este estudio investigativo será de mucho valor y motivación, ya que representará un excelente avance en el escenario profesional como investigador. Sentir la satisfacción personal de poder contribuir con el conocimiento a toda la humanidad mediante el aporte generado con la tesis doctoral, será de gran alegría, como también de mucha emotividad lo será el poder ser parte de la comunidad científica de investigadores a nivel mundial.

Por otra parte, es importante mencionar que, realizar este estudio en la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras, de igual forma me llena de satisfacción en vista de que, se va a lograr contribuir con la solución de un problema que está afectando actualmente los procesos operativos y de gestión administrativa de la municipalidad y asimismo se crearán condiciones de mejoras que beneficiarán al desarrollo social y económico de la comunidad.

1.5. Objeto de Estudio.

La investigación tiene como objeto de estudio: el proceso de gestión de sistemas operativos, y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras.

Conviene resaltar que, este tema de estudio forma parte del área del conocimiento de la administración, por lo que se considera de gran importancia su desarrollo, para que mediante la aplicación de la propuesta del Modelo de Gestión de Calidad 5S por parte de las autoridades municipales, se logre reducir de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025".

Otro aspecto por mencionar es que, el objeto de estudio también se encuentra alineado con los objetivos y el propósito de la investigación, lo cual le proporciona un mayor fundamento teórico.

1.6. Campo de Acción.

Reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025.

1.7.2. Objetivos Específicos.

1. Fundamentar teóricamente el problema de investigación con estudios previos y teorías recientes con la finalidad principal de respaldar la pregunta, los objetivos, hipótesis y los resultados obtenidos en el análisis de datos.

2. Diagnosticar las principales deficiencias en los sistemas operativos y de control interno de la Unidad de Auditoría Municipal, como base para la aplicación del modelo 5S en el primer trimestre del año 2025.
3. Caracterizar el estado actual de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno efectivo en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.
4. Diseñar un modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.
5. Validar el modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.

1.8. Hipótesis.

Hipótesis Nula (H₀)

Si se propone un modelo de Gestión de Calidad 5S, no se podrá reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.

Hipótesis Alternativa (H₁)

Si se propone un modelo de Gestión de Calidad 5S, se podrá reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.

1.9. Alcance Temático.

Alcance Teórico:

El alcance teórico de la presente investigación estará sustentado en una serie de principios, conceptos y fundamentos de la gestión de calidad con énfasis en la metodología 5S (Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Sostener), el cual es un modelo de mejora continua utilizado para optimizar los procesos operativos y de control interno en las instituciones públicas y privadas. Por otro lado, es

importante recalcar que, se abordarán de igual forma principios, conceptos, fundamentos de control interno y sistemas operativos aplicados a la administración pública, en especial en el contexto de auditorías municipales. Se menciona ciertos aspectos que sustentan este alcance teórico como ser:

Teorías clave: modelo de gestión de calidad, productividad, transparencia, rendición de cuentas, mejora continua, eficiencia y eficacia operativa, sistemas de control interno, gestión pública, control interno.

Modelo de referencia: se utilizará únicamente el modelo de gestión de calidad 5S, ya que es una herramienta fundamental que contribuye a la mejora continua de los procesos internos de una institución.

Conceptos de control interno: tipos de control interno, sistemas operativos, clasificación de procesos, auditoría interna, transparencia, rendición de cuentas, principios COSO, eficacia y eficiencia de los controles, gestión administrativa.

Limitaciones Teóricas:

Respecto a las limitaciones teóricas es relevante resaltar que, el estudio investigativo solo se centrará únicamente en el desarrollo de una propuesta del modelo de gestión de calidad 5S, en la Unidad de Auditoría Interna de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua. Es decir, no se tomarán en consideración otros modelos de gestión de calidad que no sean las 5S.

Alcance Metodológico:

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará un enfoque cuantitativo, el cual Según (Sampieri, 2020) en su libro Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta lo conceptualiza así:

Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y

vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6).

El fin primordial que se busca con la aplicación de este método es poder entender y comprender las deficiencias que existen en la actualidad en los sistemas operativos y de control interno de la Unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua. Así como también, de las oportunidades de mejora que se obtienen con la implementación del modelo de gestión de calidad Cinco Eses (5S) en dicha unidad.

Los pasos metodológicos incluirán:

Diagnóstico de deficiencias: Recopilación de información sobre el Programa de Gestión de Calidad 5S y el estado actual de los sistemas operativos y de control interno de la unidad de Auditoría Municipal, los cuales se realizarán a través de una encuesta, mediante la aplicación de dos cuestionarios a miembros de la corporación municipal, jefes de unidades, comisionados de transparencia y sociedad civil de la municipalidad.

Visitas programadas: visitas a la Unidad de Auditoría Municipal, para interactuar con el auditor interno y así programar y coordinar actividades relacionadas con el desarrollo de la prueba piloto y muestra.

Desarrollo de la propuesta: Proponer de un Modelo de Gestión de Calidad denominado 5S, el cual es adaptado de acuerdo con las necesidades específicas de la Unidad de Auditoría Municipal.

Validación de la propuesta: Esta será presentada de forma oficial, en una reunión ordinaria de la corporación municipal ante las autoridades competentes, representantes de sociedad civil y comisionados de transparencia, para su respectivo análisis y aprobación.

El muestreo que se realizará será no probabilístico por conveniencia, debido a la selección de un solo caso (la unidad de Auditoría Municipal de Lejamaní). Los datos se recolectarán durante el mes de mayo del año 2025 para su respectivo análisis e interpretación de resultados.

Se ha considerado desarrollar un pilotaje a 10 personas, donde se evaluará la Unidad de Auditoría Municipal. No se tomarán todas las unidades en vista de que, son muchas las dependencias que conforman la estructura orgánica de la administración municipal (23 unidades) y esto daría lugar a realizar más actividades en cada etapa de la investigación que incurran en la inversión de más tiempo,

recursos materiales, financieros y de igual forma de trabajo, lo cual limitaría los avances, el logro de los objetivos trazados y por ende la finalización del estudio.

Pero si es importante mencionar que, se dejará una propuesta a las autoridades de la corporación municipal, que sirva como modelo piloto para que la puedan replicar en el resto de las unidades administrativas de la municipalidad de Lejamaní departamento de Comayagua en el tiempo que lo consideren necesario, ya que es una propuesta innovadora y de gran impacto para la mejora de los procesos operativos, administrativos y de control interno de la municipalidad que traerá consigo excelentes resultados para la institución.

Es importante destacar que, esta propuesta de investigación será entregada y socializada de forma oficial a las autoridades superiores de la corporación municipal, para que luego consideren su implementación en la Unidad de Auditoría Municipal y en el resto de las unidades correspondientes y así lograr una mejora continua integral en todos los procesos internos de la municipalidad.

Limitaciones Metodológicas:

La investigación se desarrollará exclusivamente en la Unidad de Auditoría Municipal del municipio de Lejamaní, departamento de Comayagua. Lo que indica que se descarta su ejecución en otras Unidades de Auditoría, así como también de otras municipalidades del departamento y país. Es importante destacar que, el diagnóstico de los sistemas operativos y de control interno se llevará a cabo durante el mes de mayo del año 2025.

Alcance Práctico:

El propósito primordial del estudio es desarrollar una propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad 5S, que contribuirá en la reducción de las deficiencias existentes en los sistemas operativos y de control interno efectivo en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras durante el primer trimestre año 2025 y de esta forma que los procesos sean planificados y muy organizados para bien de los contribuyentes.

El modelo propuesto buscará:

- Mejorar la transparencia y rendición de cuentas
- Mejorar la eficiencia y control interno en la unidad
- Garantizar la calidad en el desarrollo de los procesos

- Implementar una cultura de orden y limpieza que facilite la eficiencia operativa y reduzca errores en el control interno.
- Mejorar la seguridad de la información
- Optimizar los flujos de trabajo y la gestión de los documentos e informes de auditoría.
- Crear un buen clima laboral
- Mejorar la organización del espacio y los procesos operativos en la unidad.
- Asegurar la correcta ejecución de los recursos económicos

Impacto esperado:

Con la implementación de la propuesta del Modelo de Gestión de Calidad 5S, se tendrá un impacto positivo en la Unidad de Auditoría Municipal, ya que se logrará mejorar los procesos de control interno y se generará mayor productividad, calidad, eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión operativa y administrativa de la municipalidad, ya que se facilitará el trabajo diario, la optimización del tiempo, los recursos y el desarrollo de procesos de control interno más efectivos.

Otro impacto es que, se buscará que los resultados puedan ser aplicados directamente en la Unidad de Auditoría, para luego ser replicados en el resto de las unidades y así lograr una mejora continua integral en la municipalidad de Lejamaní, Comayagua.

Limitaciones Prácticas:

Conviene subrayar que, este estudio se limitará únicamente al desarrollo de la propuesta del Modelo de Gestión de Calidad 5S, en ningún momento será implementado como investigador en la Unidad de Auditoría Municipal ni en las demás unidades de la institución.

Para concluir, es importante mencionar que, la propuesta no contempla el desarrollo de capacitación alguna por parte del investigador para el personal, de la Unidad de Auditoría Municipal, tampoco para el personal de las demás unidades correspondientes de la municipalidad, pero sí se dará a conocer el diseño de la propuesta donde se contemplarán acciones que se deberán tomar en consideración para la materialización de la propuesta.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

Delimitación Espacial: La investigación se desarrollará en la municipalidad de Lejamani, departamento de Comayagua, Honduras, específicamente en la Unidad de Auditoría Interna, la cual es una institución de carácter público del país, dirigida por una corporación municipal integrada por el alcalde que es el administrador legal del municipio, vicealcalde y seis regidores. Se encuentra ubicada a una distancia aproximada de 12 kilómetros al suroeste de la ciudad de Comayagua y 6 kilómetros aproximadamente al norte de la ciudad de La Paz.

Delimitación Temporal: Las acciones de investigación se iniciarán a partir del mes de octubre del año 2024 y finalizará 30 de mayo del año 2025, fecha en que se entregará el borrador final de tesis al Asesor Metodológico para su revisión, posteriormente será compartido con los Coordinadores de Investigación Doctoral, para su respectiva revisión, sugerencias, correcciones y aprobación.

CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

Este capítulo contiene un conjunto de teorías fundamentales, que han sido clasificadas y seleccionadas de los diferentes estudios científicos que están vinculados con el tema de investigación que se desarrolla actualmente. Está compuesto por: el Estado del Arte, el cual lo estructuran un conjunto de autores que dan a conocer los estudios que han desarrollado como antecedentes a nivel internacional, regional, nacional y local, los cuales sirven sin duda alguna, para poder entender y comprender como ha venido evolucionando hasta los tiempos actuales y así razonar hasta qué punto se ha estudiado el tema para poder generar nuevos conocimientos que sirvan de aporte científico para la sociedad.

También contiene un Marco Teórico con una serie de teorías fundamentadas en las dos variables de estudio que sirven de argumento para dar respuesta a las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación del tema en estudio, asimismo, contiene un Marco Conceptual que le apoya con una variedad de conceptos para poder entender el desarrollo de toda la investigación, de igual manera, el capítulo 2 lo compone un Marco Contextual, que le ayuda a ubicar el estudio en el momento actual de la realidad que se vive y finalmente contiene un Marco Legal y Normativo, el cual le sirve de apoyo para sustentar el estudio dentro del contexto jurídico y legal.

2.1. Estado del Arte (Marco Histórico y Actual).

Antecedentes Internacionales

(Huiman, 2022, como se citó en Soto, 2023) en su tesis de investigación titulada “Control interno y gestión de tesorería de los colaboradores de la municipalidad provincial de Calca, 2023” menciona que:

A nivel internacional la carencia de capacidad del control interno en el ámbito público se encuentra en crisis por la incapacidad de prevención y manejo, el mal empleo de los recursos económicos y materiales, la corrupción es un factor vinculado a la gestión irregular de las instituciones globalmente, lo cual impide el desarrollo económico de estas entidades y la competencia de estas frente a otros organismos. La afrenta contra la irregularidad, la corrupción y la injusticia son los factores más problemáticos que enfrentan los países y los organismos políticos. El sistema de control interno aplica a los organismos públicos y es igualmente obligatorio en los subsectores de justicia, debido a las exigencias legislativas de cada país, deben implementarse para que los administradores públicos gestionen los fondos públicos del país, con transparencia, y debe ser seguido estrictamente por los funcionarios, supervisores, las instituciones de control y la contraloría general. (pp.1-2).

(Pilla, 2022, como se citó en Terán et al., 2024) en su tesis “Control interno y gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Chota – Cajamarca”. En Ambato – Ecuador, realizó su tesis con el objetivo de evaluar la importancia del control interno en la gestión administrativa en los “Gobiernos Autónomos Descentralizados del Cantón Pelileo”; en donde logró encontrar que los controles internos con regulares de acuerdo al 32.81% de los encuestados y para el 67.19% es deficiente, por otro lado, las gestiones a nivel administrativo son malas para el 35.94% de los encuestados y para el 64.06% la gestión es regular. Además, se identificó según la prueba Chi cuadrado = 11.737 y un valor p de 0.000, lo que indica relación entre las variables. El estudio fue no experimental-transeccional, con enfoque cuantitativa y de alcance descriptivo – relacional, su muestra fueron 64 colaboradores, para recabar información se empleó encuestas. Esta investigación es de suma importancia tomarlo como referencia porque sus resultados encontrados se relacionan con los objetivos planteados, lo que permitió comparar los datos posteriormente.

(Morón, 2022, como se citó en Terán et al., 2024) en Contumazá – Cajamarca, se propuso establecer la relación del control interno y la gestión del Municipio Provincial de Contumazá; los

resultados mostraron que el nivel del sistema de control interno se presentó con mayor frecuencia en niveles regulares representado por 55,4% de trabajadores, de manera similar, de las dimensiones del sistema de control interno, se muestra en nivel deficiente la dimensión de evaluación de riesgos con un 64.2%, y el nivel deficiente en la dimensión de actividades de control fue del 62.5%, la dimensión información y gestión es deficiente para el 62.5%, por otro lado, se determinó que las variables se asocian según Rho de Spearman = 0.464 y un p valor de 0.000. La investigación fue de tipo básica, de alcance correlacional, de diseño transeccional y de enfoque cuantitativo; su muestra fueron 56 empleados, la técnica de recojo de datos fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. En tal sentido, esta investigación resulta importante para poder comparar los resultados, porque describe las dimensiones del control, lo que se vincula con lo planteado como objetivo principal. (pp.24-28).

(Orellana & Ortega, 2024) en su Tesis de “Propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS Marañón S.R.L, 2020 Perú”, la elaboró con el objetivo de lograr una eficiencia de mayor impacto en cuanto al proceso de facturación mensual, así como el volumen productivo, aplicando políticas, estrategias, procedimientos que permita a la EPS una gestión practica y oportuna.

La metodología empleada en esta Tesis es descriptivo-prospectivo, se describieron las teorías de cada una de las variables de acuerdo con los objetivos y luego dio lugar a lineamientos respectivos. En la investigación se aplicó un diseño No Experimental, donde las variables no son manipuladas, solo se observan, para dar solución al problema, en este caso la viabilidad de la propuesta de mejorar el sistema de control interno en facturación.

Las evaluaciones aplicadas a lo interno de la empresa dieron resultados positivos para la aplicación de una mejora en el proceso de facturación, colocando a un sistema de control interno, para que facilite el proceso de facturación, organice la información y contribuya a la eficiencia operacional de la empresa.

En función a los resultados de la investigación las propuestas establecidas por el investigador para que se implemente el control interno para el proceso de facturación se centraron en obtener mayor eficiencia, seguridad a los activos, el cumplimiento a las normas legales del país y la garantía de brindar un excelente servicio al usuario final y los clientes.

También emplear un programa de actualización de perfiles y funciones para evitar los reprocesos en las actividades de facturación y tener puestos desarrollados de manera óptima, alineado a los

colaboradores, emplear capacitaciones constantes para garantizar estabilidad, y de manera bilateral generará eficiencia, seguridad y confiabilidad en el proceso de facturación.

La evaluación constante al control interno es indispensable que se realice de manera periódica, a modo tal que se garantice el fiel cumplimiento a los procesos establecidos o en su defecto realizar cambios conforme a los aspectos del entorno interno y/o externo. (pp.37-38).

(Fernández, 2020, como se citó en Alcázar, 2025) describe que:

En: “Corrupción Administrativa contratos y el SCI de Municipalidades Provinciales de la zona norte, Región Puno” (Tesis de Maestría) planteó como objetivo principal de su estudio analizar para el mejoramiento del SCI en relación a los actos de corrupción administrativa en las municipalidades Provinciales de Puno (Norte). Su estudio fue de tipo básico, descriptivo – explicativo, correlacional, inductivo, deductivo, no experimental, la población seleccionada para la recolección de datos estuvo conformada por 98 trabajadores públicos de 4 municipalidades de la región norte de Puno a quienes se les realizó una encuesta. Los resultados obtenidos muestran que a mayor cumplimiento de las actividades de control interno se reduce considerablemente los índices de corrupción en el área administrativa de las municipalidades estudiadas. p. 27

(Pacheco, 2024, como se citó en Cruz & Maquera, 2025) en su tesis “Influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la municipalidad provincial El Collao Ilave, 2024”. En su investigación por medio del artículo de revisión tiene como objetivo describir el control interno y la gestión administrativa. El presente estudio se basa en una revisión sistemática realizada entre 2020 y 2022. La metodología aplicada consistió en la selección y análisis de 30 artículos. Como resultado, se concluye que el sistema de control interno es una herramienta clave para identificar deficiencias en cinco áreas fundamentales: el ambiente de control, la evaluación del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y las actividades de supervisión. Estos componentes forman la base funcional para desarrollar un sistema de control interno eficaz. Además, se determinó que las instituciones que adoptaron este sistema lograron resultados favorables, mejorando sus procesos misionales y reduciendo riesgos asociados al fraude y errores en las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control. (pp.18-19).

(Soledispa y Rodríguez, 2021, como se citó en Infantas, 2023), en su estudio sobre "Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia la Convención, Cusco 2023". Refiere que la implementación de un adecuado control interno provocaría cambios

importantes en la organización con el cual facilita el cumplimiento de los objetivos, además indicó que este tipo de control debe ser ejecutado y evaluado por medio del cumplimiento de metas, tomando en cuenta los factores de eficiencia, eficacia y economía; la aplicación del control interno permite contar con evidencias cuando se aplique para la medición de la gestión de una institución. Nuestro estudio de investigación tomó en cuenta las distintas dimensiones del control interno con el que se buscó conocer los niveles en las que se encuentran los distintos aspectos de control interno; donde se encontró que el 60% de los encuestados indica que la supervisión se encuentra en un nivel alto, esto quiere decir que se considera de vital importancia el seguimiento de resultados y las actividades de prevención y monitoreo, así como la aplicación de los informes de autoría, por ende, nuestros resultados se relaciona con lo mencionado por Soledispa y Rodríguez (2021) la evaluación que es arte de la supervisión es fundamental para la adecuada gestión administrativa con el aporte de un correcto control interno. (p.55).

(Pereyra, 2019, como se citó en Mejía, 2025), presenta la investigación titulada. La transparencia y el control interno en el sector público, El caso del Municipio de Monte Cristo, Provincia de Córdoba. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. El objetivo principal de este trabajo fue analizar el significado de transparencia en el sector público y en qué medida, el control interno, sirve para lograrla; y estudiar la posibilidad de aplicar el sistema de subasta electrónica inversa en el Municipio de Monte Cristo, Provincia de Córdoba. Es un estudio exploratorio bibliográfico, utilizó el instrumento de la revisión documental y la técnica de la lista de cotejo. El estudio se encuentra basado en el marco del enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y transversal y utilizó el método el hipotético deductivo. Llegando a las siguientes conclusiones: Definió los indicadores utilizando las variables para medir el grado de transparencia tales como los adecuados canales de comunicación, la correcta difusión de procesos, el control por parte de la sociedad, adecuado sistema de control interno, entre otras, constituye una guía de mejora continua para la gestión pública puesto que no sólo permite ver en qué nivel o grado de transparencia se encuentra la gestión, sino que también permite identificar en qué variables se debe mejorar. El correcto control interno y las políticas de integridad son necesarios para el funcionamiento eficiente de las instituciones del Sector Público, de manera que se alcancen las expectativas de la sociedad y garantizando la buena gobernanza. Teniendo un adecuado sistema de control interno en el sector público, utilizando el modelo conceptual COSO, se puede lograr el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente, con el debido cuidado y preservación del patrimonio, apegado a la normativa vigente y con la rendición de cuenta que garantice la transparencia.

(Laurido, 2019, como se citó en Mejía, 2025) presenta la investigación titulada. Análisis del control interno en los operadores portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado. Para optar el grado de Maestro. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil de la ciudad de Guayaquil. Ecuador; tuvo como objetivo general evaluar a través del modelo COSO el control interno de los Operadores Portuarios de Guayaquil para así proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas y la continuidad del negocio, utilizando un método de investigación mixto cualitativo y cuantitativo, a través de investigación documental, transversal y descriptiva, con población y muestra de 53 colaboradores, partiendo por el análisis de los procesos, entrevistando a funcionarios de los operadores portuarios y finalmente encuestando a los colaboradores de la empresa en estudio. Los resultados de entrevistas y encuestas determinaron la falta de procedimientos de control interno en la empresa, esto llevó a investigar teorías y metodología de control interno para plantear la propuesta, consistente en el diseño de procesos de control interno, mediante el modelo COSO compuesto por cinco elementos (Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión). pp.20-21

(Huiman, 2022) en su estudio: El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática da a conocer que: Los resultados demuestran que el control interno es importante en para un adecuado funcionamiento de las entidades en la gestión pública y el no implementarlo ocasiona fracaso, retraso en las operaciones estratégicas, incumplimiento de objetivos y posibles riesgos de fraude. Por lo que se concluye que las entidades públicas que implantaron el control interno tuvieron resultados positivos y contribuyeron a mejorar sus procesos misionales y mitigar los riesgos de error y el fraude; así mismo se determinó que cada entidad pública viene implementado sus controles internos teniendo como base los componentes del control interno bajo el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations) y los adapta según sus procedimientos internos, puesto que cada entidad pública tiene distintos procesos misionales.

Es importante la implementación del sistema de control interno en las entidades del estado por cuanto permite diagnosticar y evaluar el sistema de control interno mediante el cual se deben promover las disposiciones, normas internas y lineamientos en todas las entidades u organizaciones, el cual debes ser incentivado por los funcionarios y directivos de tal manera que se garantice la eficiencia y funcionamiento de las operaciones enfocado y orientado al mejoramiento en la ejecución en los recursos públicos, a través de mecanismos de control interno que influenciará en la mejora del manejo de los recursos públicos.

Las organizaciones al haber reconocido la importancia y beneficios, están estableciendo estrategias de manera que permitan evitar situaciones que limitan la implementación del sistema de control interno; entre ellas se están capacitando al personal y concientizan a través de cursos y talleres para establecer el compromiso de los servidores y funcionarios, de tal manera que garanticen el cumplimiento de las normas establecidas en relación al cumplimiento del control interno en la administración pública. Asimismo, están estableciendo estrategias para que los controles internos que ya se han establecido para ser evaluados periódicamente y poder tomar acciones preventivas correctivas, realizando ajustes necesarios de manera progresiva. p.1-16

(Massimino, 2023, como se citó en Carhuapoma, 2024) en su tesis Control interno y procesos administrativos en trabajadores de la municipalidad de Condorcanqui, región Amazonas, 2024, expresa que: Se ha presentado diversas deficiencias en relación a procesos administrativos en Brasil, esto ha llevado a situaciones de corrupción, mal manejo de recursos públicos y la ausencia de la honestidad en la gestión de las Municipalidades. Así mismo Perozo et al. 2023, como se citó en Carhuapoma,2024) indica que la situación de crisis económica y política en Venezuela ha ocasionado una serie de obstáculos en el funcionamiento interno y administrativo, entre ellos la corrupción, la ineficiencia burocrática, la falta de transparencia, la escasez de recursos y la debilitación de las instituciones.

Por consiguiente, (Ramos, 2021, como se citó en Carhuapoma, 2024), afirma que se ha descuidado el tema de las variables en países como España debido a ello los controles internos están mal monitoreados lo que refleja el potencial de una disminución en los desarrollos de la economía de los países ya que la aplicación irregular de los gastos públicos durante los últimos 20 años, este escenario pone en evidencia la ausencia del contraste adecuado por parte de los gobiernos o la insuficiencia del sistema control que se están desarrollando reflejándose en alto nivel de pobreza, así como en la interminable desaprobación de la población.

En el Perú (Estrada, 2019, como se citó en Carhuapoma, 2024), expresa que: las entidades públicas del país presentan diversa problemática en control interno y procesos administrativos y dentro de ello se tiene la falta de planificación, la escasa capacitación del personal, la corrupción en gestión de recursos, el nepotismo, afectan negativamente la 1 eficacia y eficiencia del gobierno municipal, afectando la propiedad de las tareas ofrecidos a los habitantes.

Así mismo (Cruz, 2020, como se citó en Carhuapoma, 2024) indica que, si no se realizan regularmente revisiones y monitoreo de los procesos de control interno, pueden pasar desapercibidos

problemas o desviaciones, esto puede significar que el control interno no funciona tan bien dentro de las municipalidades. Auccatinco, 202, como se citó en Carhuapoma, 2024) manifiesta que, si no se establecen claramente las responsabilidades y se separan las tareas clave, puede haber un mayor riesgo de errores o fraudes, además los procesos de control interno no se documentan adecuadamente, esto dificulta reconocer los inconvenientes y la implementación de mejoras dentro de las áreas administrativas de las municipalidades. (pp.1-2)

(Hinojosa, 2024) en su tesis “El control interno y la gestión del área de tesorería en la municipalidad distrital Kumpirusiata, provincia de la Convención, Cusco- 2023” argumenta que:

En la Municipalidad Distrital de Kumpirusiata se observó que no se efectúan adecuadamente las actividades que lleva a cabo el área de tesorería, donde muchos de los funcionarios muestran incertidumbre al afrontar sus responsabilidades frente a terceros, lo que genera sentimientos de incapacidad frente al manejo para gestionar los cobros y pagos, esto afecta a la liquidez que percibe la entidad municipal, ya que la gestión de los pagos y los cobros efectuados son fundamentales para la gestión de la tesorería, bajo esta premisa se puede demostrar la realidad de la gestión del área de tesorería en la Municipalidad Distrital de Kumpirusiata. El logro y utilidad de contar con un sistema de Control Interno resultan beneficiosos para las entidades que pretenden identificar los desafíos y las potenciales amenazas que puedan surgir, con la finalidad principal de rectificar y resolver las áreas susceptibles a través de las mejoras en las operaciones y métodos que se planteen, evitando posibles actos fraudulentos y reduciendo los riesgos, de forma que se asegure una apropiada administración del recurso económico y se promueva una mejoría en los procedimientos laborales. (p. 3)

(Zavala & Soledispa, 2022, como se citó en Sangay, 2023) en su tesis titulada: Control interno y la importancia en la gestión administrativa en la compañía San Miguel Chade, Manabí – Ecuador. El estudio realizado demuestra que existe el desconocimiento por parte de los directivos de cómo aplicar el control interno de sus beneficios, desconocimiento que está dado porque el nivel de preparación de los directivos es malo y es impreciso el conocimiento de normas leyes con enfoque de gestión administrativa, así mismo, se constató que en la compañía caso de estudio, no existe un control interno estructurado, sin embargo, si están organizadas todas las responsabilidades asignadas a cada socio y usuario (p.27).

(Rengifo, 2018) en su estudio titulado “Relación del control interno con la gestión administrativa del Instituto Superior de Educación Público de Lamas, año 2017” sostiene que: existe un bajo nivel de

control interno dentro del instituto, pues el 67% de los trabajadores indicaron que el personal administrativo del Instituto Superior de Educación Público de Lamas carece de autosuficiencia y autonomía como para poder llevar a cabo actividades de supervisión y de control. Otro aspecto importante es que, no se vienen empleando herramientas tecnológicas para llevar a cabo las actividades de control interno.

La gestión administrativa es calificada como inadecuada por el 63% de los trabajadores, debido a que el personal encuestado ha manifestado que casi nunca se planifican las metas institucionales, razón por la cual no es posible llevar a cabo una actualización y mejora de las actividades estratégicas. Por otro lado, se evidencia el continuo incumplimiento de las actividades que fueron entregadas a los trabajadores (p.39)

Según (Ñanez, 2017, como se citó en Goicochea, 2018) en su tesis “Control Interno en el Área de Cobranzas y su Consecuencia en la Gestión Económica de la Municipalidad del Centro Poblado San Martín de Porres, Distrito de San José, Provincia de Pacasmayo – Año 2017” concluye que el propósito de todo municipio es brindar un buen servicio a la comunidad teniendo como base las normativas vigentes dadas por nuestro país y las políticas establecidas por la institución siendo estas cumplidas para llegar a obtener los resultados deseados , además cabe resaltar la importancia del control interno, ya que se presume que los recursos no están siendo utilizados de manera correcta por la falta de un sistema de control en el municipio, por lo que en esta investigación se pretende buscar una alternativa de solución. (p. 49).

En el análisis de las deficiencias del control interno se obtuvo como resultado que los funcionarios del área no cumplen con las políticas establecidas en el área, ocasionando debilidades en su control interno y a su vez en los objetivos propuestos por el municipio, permitiendo que estos no logren cumplirse (p. 53).

Según (Terán et al., 2024) en su estudio denominado, Control interno y gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - Cajamarca expresa que:

Se determinó un nivel alto de control interno, representado por el 63,9%; sin embargo, hay un porcentaje representativo de 36% de estudiantes que no lo ubica en un nivel óptimo debido a que existe excesiva demora en los trámites, además, consideran que no existe un sistema que les permita hacer un

correcto seguimiento. De igual modo, expresan que falta un sistema de monitoreo y evaluación a los colaboradores de la FCCE – UNACH. (pp.299)

Según (Mendoza, Delgado, García y Barreiro, 2018, como se citó en Mendoza R. , 2019) en su estudio titulado “Control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública en la Gerencia Regional de Educación la Libertad en el año 2019.

En su estudio titulado El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa del Sector Público, concluyen que el Control Interno en las instituciones públicas debe comprenderse a partir de sus particularidades en comparación con el sector privado. Esto implica considerar factores como el enfoque hacia objetivos de índole social o política, el manejo de recursos públicos, la importancia del ciclo presupuestario y de planificación, y la complejidad operativa de estas entidades. En este contexto, resulta necesario equilibrar los valores tradicionales, como la legalidad, integridad y transparencia, inherentes a la administración pública, con los valores gerenciales, como la eficiencia y eficacia.

Según (Cabrera et al. 2021, como se citó en Cacha, 2024) en su tesis “Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2024”, dentro del estudio llegó a fijarse el objetivo en proponer mejoras al sistema actual de control interno en la gestión administrativa sobre unidades desconcentradas en el poder ejecutivo siendo su objetivo en reducir deficiencias y alcanzar la optimización del uso de recursos públicos. La metodología manejada fue descriptiva, no experimental, transversal; contando con 40 servidores públicos del área administrativa en la población. Los resultados encontrados revelaron que la asignación de funciones específicas al personal se ve afectada por la importancia de las competencias laborales, lo que resultó en la falta de cumplimiento oportuno de los objetivos. El aporte a la gestión administrativa, se sugiere aumentar la comprensión del marco legal actual relacionado con la utilización de bienes y recursos públicos. Concluyendo que, se logró optimizar la planificación de las actividades institucionales al comprender mejor la periodicidad requerida para llevar a cabo ciertas tareas. Esto ha resultado en una mejora en la gestión administrativa como relaciones externas con entidades relacionadas (p. 6).

(Díaz, 2019, como se citó en Terán et al., 2024) en su tesis titulada “Control interno y gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Chota – Cajamarca”

quien evidenció que al cumplir con el control interno que incorporan las instituciones se genera un efecto positivo en las gestiones administrativas el cual equivale al 83%. (p.300).

Según (González et al., 2007) en su estudio investigativo titulado: Nuevo paradigma del control interno argumenta que: Las nuevas tendencias del control interno se ajustan a la dinámica actual de la gestión empresarial tanto en el sector privado como en el sector público. La Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica con énfasis en los valores compartidos es hoy día una práctica generalizada que requiere de un tratamiento del control más allá a la protección de los recursos y la confiabilidad de la información financiera (p.170).

Según (Pedrozo, 2024) en su estudio “Buenas prácticas del control interno y optimización de recursos en la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote 2023” sostiene que: en el ámbito actual, las buenas prácticas del control interno en las instituciones públicas son esenciales para mejorar la eficiencia y la transparencia en la administración de los recursos. Según (Yilmaz & Karakaya, 2020, como se citó en Pedrozo, 2024) es un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que permiten prevenir y detectar posibles irregularidades o malas prácticas en la administración de los recursos públicos. Para ello, es esencial establecer una estructura organizativa clara, con definiciones de roles y responsabilidades bien definidas, y una adecuada separación de funciones para evitar conflictos de interés. con el objetivo de salvaguardar los activos y promover el cumplimiento normativo. Para lograrlo, se establecen mecanismos de supervisión y seguimiento que permiten asegurar que los recursos se utilicen de manera adecuada y que se cumplan las leyes y regulaciones pertinentes (p.39).

(Gámez, 2010, como se citó en Mendoza et al., 2018) en su estudio “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público” expresa que: un sistema de control interno eficiente, no importa cuán bien se haya diseñado y esté operando el sistema de gestión de riesgos del ente público, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos misionales, en lugar de ello, este componente reconoce que solo se puede obtener un nivel de seguridad razonable, pero el control interno no puede cambiar una administración inherentemente mala por una buen, además, los factores externos fuera de control de una entidad, como el factor político, pueden impactar la capacidad de alcanzar estos objetivos, consecuentemente un eficiente sistema de control interno reduce la probabilidad de no alcanzar los objetivos institucionales

Cabe indicar que el Control Interno debe ser diseñado desde la propia gestión, no por encima de las actividades, sino como parte del ciclo de gestión ya que, al diseñarlo desde adentro, éste se vuelve parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la entidad. Además su concepción desde adentro tiene importantes implicaciones desde la perspectiva del costo ya que añadir

procedimientos de control que están separados de los procedimientos existentes, aumenta los costos y se convierte en una carga que no genera valor, enfocándose en las operaciones existentes y en su contribución al Control Interno efectivo e integrando los diferentes controles en las actividades operativas básicas, la entidad puede evitar procedimientos y costos innecesarios (pp.239-241).

(Arirama, 2018, como se citó en Navarro & Delgado, 2022) en su estudio “El control interno en la ejecución presupuestal municipal” empleó el Tipo de investigación aplicada, diseño descriptivo no experimental, cuantitativa, descriptiva y propositiva, población y muestra fue de 50 trabajadores, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que el establecimiento de un sistema de control interno tiene un impacto positivo en la-gestión municipal, pues en la actualidad se observan debilidades que impiden alcanzar un nivel óptimo de gestión con el que sea posible lograr las metas y objetivos, permitiendo conocer la situación general del municipio, dando como resultado-información confiable, -relevante, efectiva y eficiente para la toma de decisiones-futuras. Los resultados indican que el control es un proceso liderado por los trabajadores, para asegurar el logro de los objetivos garantizando su ejecución en el marco de la ley. El control interno como herramienta se cimenta en la eficacia, eficiencia y efectividad. El control interno se sostiene en la fiabilidad de la información contable, para analizar los estados financieros (p.10).

Según (Vásquez, 2021) en su estudio “Incidencia del control interno en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo, Perú” sostiene que, la implementación del Sistema de Control Interno Ley No. 28716 en la entidad Municipal del Distrito de Víctor Larco Herrera, ha permitido se dinamice la gestión municipal, y mejore de manera significativa las obras de calidad al servicio de todos. Esto, como resultado de la gestión municipal como ha quedado confirmado en esta investigación efectuada en el período 2016.

Según (Argandoña, 2017, como se citó en Vásquez, 2021). El control interno constituye una disciplina integral al servicio de la Dirección, constituyendo su propósito la implementación de instrumentos, técnicas y medidas útiles y relevantes para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización y que coadyuven a proporcionar a la Dirección la convicción objetiva de que su actuación empresarial es acertada, eficaz y eficiente; lo que facilitará el control de gestión y su competitividad en el mercado (pp. 64-74).

(Castro & Zambrano, 2022, como se citó en Mayta, 2025) en su estudio sobre “Control interno y su incidencia en la gestión de remuneraciones de la municipalidad provincial de El Collao-Ilave periodo

2023” en su artículo titulado:” Control interno en la administración de bienes y su efecto en la toma de decisiones en la Universidad Estatal del Sur de Manabi” plantearon como objetivo principal analizar la influencia del control interno (CI) en la gestión de bienes y la toma de decisiones, utilizando una metodología no experimental de tipo descriptivo-explicativo obteniendo datos mediante encuestas. Los resultados indicaron que la institución carece de un sistema fijo de Control Interno para registrar los bienes durante su ingreso o egreso del depósito, concluyendo que el Control Interno en la administración de bienes impacta positivamente en la toma de decisiones, al considerarlo una herramienta clave para adoptar decisiones acertadas que contribuyan a alcanzar los objetivos de manera eficiente, recomendando que lo resaltado por la importancia del Control Interno como elemento esencial para una gestión eficiente de los recursos públicos, permitiendo a las entidades cumplir sus metas y prevenir actos de corrupción, pérdidas, fraudes y otras irregularidades.

(Mendoza & Escobar, 2023, como se citó en Mayta, 2025). En su artículo titulado: ”Control interno en el manejo de recursos públicos en el Gobierno Parroquial Dayuma-Ecuador”, periodo 2018 – 2021” los autores establecieron como objetivo principal identificar las normas de control interno (CI) incumplidas en la gestión de los recursos públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Dayuma durante el período 2018-2021. Utilizaron una metodología descriptiva, no experimental, transaccional y documental. Entre los principales hallazgos, se determinó que el informe de rendición de cuentas correspondiente a los años 2017 y 2018 carecía de sustento legal. Asimismo, se detectaron incumplimientos en las normas de compras públicas, contrataciones basadas en perfiles profesionales inadecuados y pagos indebidos. En total, se identificó el incumplimiento de 28 normas de Control Interno, de las cuales 4 fueron vulneradas de manera recurrente entre 6 y 10 veces, los autores concluyeron que las normas de CI son herramientas clave para establecer parámetros que permitan identificar irregularidades en los procedimientos precontractuales. Este análisis demuestra que las normas de CI son esenciales para fortalecer los sistemas de control, salvaguardar los recursos públicos y alcanzar los objetivos y metas trazados por la institución. (pp.16-18).

Antecedentes regionales

((Toctaquiza & Peñaloza, 2021, como se citó en Soto, 2023) en su estudio “Control interno y gestión de tesorería de los colaboradores de la municipalidad provincial de Calca, 2023” menciona que: en el ámbito latinoamericano el control se mantuvo vigente a lo largo de los años en las leyes y decretos en gran parte los países latinoamericanos, sin embargo, aún no se logra manejar el adecuado empleo de

los recursos y fondos públicos según lo que dictamina la ley, con el proceso de actualizar la gestión financiera de los países latinoamericanos, lo cual concuerda con la realidad actual del estado y la sociedad. La administración pública en América Latina ha creado, a lo largo del tiempo, una corrosión económica de largo plazo, cuyas consecuencias se reflejan en la sociedad, debido a la necesidad de reducir los presupuestos de inversión, combinado con una gestión ineficiente de los pocos recursos asignados, incluso con leyes e instituciones diseñadas para hacer cumplir el control financiero sobre los recursos públicos (pp.1-2)

(À Savoir, 2014, como se citó en Borjas, 2016) en su tesis titulada “Control interno contable en la gestión de los gobiernos locales categoría “D” en Honduras” describe que: en América Latina el mejoramiento de la gestión municipal es el aspecto más positivo y destacado, aunque la situación de los municipios sea heterogénea, es indudable que han mejorado su gestión y su funcionamiento al abrirse a la participación y al control ciudadano. En casi todos los países se cuenta con numerosos casos exitosos de gestión municipal o de prácticas adecuadas. “Actualmente, en América Latina, muchos municipios funcionan como verdaderos gobiernos locales y, por medio de las políticas públicas que implementan y eficiencia en los controles internos, rebasan las restricciones impuestas por la ley, las culturas institucionales y administrativas, así como por los controles del Estado”

Muchas de estas administraciones locales se han modernizado, en particular en los grandes municipios, aunque esto no ha sucedido en todas partes. El alejamiento, el aislamiento, la falta de recursos financieros y humanos, los sistemas de corrupción han impedido que algunas administraciones locales funcionen de manera eficiente y democrática.

El informe de Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible del Programa Estado de la Nación– Región, (2008) en su capítulo 9 nos muestra datos muy interesantes al respecto de los gobiernos locales en Centroamérica en cual se analizan los principales hallazgos en este informe.

- En la mayoría de los países de Centroamérica se crearon reformas legislativas, pero estas no introdujeron modificaciones sustanciales en el marco de competencias municipales, lo que nos indica que pueden existir dos cosas, una que las reformas no fueron objetivas y otra que las municipalidades las desconocen y no las aplican, lo cual se debería profundizar en verificar si la objetiva aplicación de estas podría ayudar a contribuir a una mejor gestión municipal.

- A pesar de que se han realizado importantes reformas en materia de administración financiera municipal no se ha llegado a lograr los objetivos deseados en ciertos municipios de la región centroamericana.
- Se ha podido observar que, en la mayoría de los municipios de la región centroamericana en promedio, las municipalidades dedican el 36% de sus recursos a gastos administrativos y poco menos de un tercio (27%) a la inversión, lo cual en Honduras según el artículo 91 de la Ley de Municipalidades indica que el 85% debe destinarse a inversión y un 15% a funcionamiento o gasto corriente (Asociación de Municipios de Honduras, 1993).
- Lo anterior nos indica que una falta de control interno contable como se ha evidenciado en los en los párrafos anteriores, según fuentes de información confiable conlleva a generar un efecto negativo en el desarrollo de las naciones y los municipios como tal (pp.10-19).

(Hidalgo, 2023, como se citó en Hinojosa, 2024) en su tesis titulada “el control interno y la gestión del área de tesorería en la distrital Kumpirusiato, provincia de la convención, cusco- 2023” argumenta que: uno de los aspectos que demuestran falencias en el control interno es la corrupción, lamentablemente esta última está presente en la mayoría de las entidades, la Municipalidad de Tilarán en Costa Rica, en la que muchos funcionarios refieren que la institución no posee procesos formales para el control interno para una cultura organizacional sólida, en el año 2022 esta entidad tuvo 88 denuncias que muestran los resultados de un control interno deficiente (p.1).

Antecedentes nacionales

(Martínez, 2010) en su estudio titulado “Propuesta para implementación de un sistema de control interno en la municipalidad de Las Flores, departamento de Lempira” afirma que: la Municipalidad de Las Flores, Lempira no posee un Sistema de Control Interno por escrito, lo que la convierte en una organización vulnerable principalmente ante los riesgos operativos debido a la falta de procedimientos en las principales áreas de su gestión administrativa.

Los principales hallazgos de la Auditoría Financiera y de Cumplimiento Legal realizada por el Tribunal Superior de Cuentas en abril del 2008, demuestran las deficiencias que existen en torno al ambiente de control interno en la gestión administrativa de la Municipalidad de Las Flores, Lempira (p.101).

Según (Borjas,2016) en su investigación titulada Control interno contable en la gestión de los gobiernos locales categoría "D" en Honduras, argumenta que: el ambiente de control interno incide en la gestión de los gobiernos locales, lo cual se debe a que en los gobiernos locales categoría “D” se afirma que el ambiente de control interno es bajo, a la vez el cumplimiento que se le da a la planificación estratégica es baja, lo que indica que solo se prioriza el corto plazo. Cabe mencionar se afirma que las municipalidades “D” no cuentan con una estructura organizativa como se desea, de igual manera se afirma que la comunicación e información respectivamente influyen media y altamente en la gestión de los gobiernos locales categoría “D”.

Los gobiernos locales categoría "D" no cuentan con una normativa internacional contable vigente lo cual hace que estos sigan trabajando en base a prácticas obsoletas que no aportan positivamente a la gestión municipal. Consecuentemente a esto el grado de cumplimiento de la normativa legal vigente es sumamente bajo. Se afirma que el no cumplimiento de lo anterior afecta la gestión de los gobiernos locales independientemente de su categoría (p. 68).

(Álvarez M., 2017) en su investigación titulada Propuesta de elaboración de un manual de control interno para la recaudación de fondos de la municipalidad de Arada, Santa Bárbara. afirma que: De acuerdo con el diagnóstico y a las respuestas derivadas de recolección de datos, la Alcaldía Municipal de Arada carece de un Sistema de Control Interno definido, lo que dificulta que se puedan prevenir, detectar y, en algunas ocasiones, corregir situaciones que perjudican o empañan la gestión administrativa realizada por el personal, y también a disminuir los riesgos a que se expone dicha gestión.

La municipalidad de Arada cuenta con una serie de manuales de carácter administrativo, sin embargo, éstos no han sido suficientes para poder cumplir con todas las normas necesarias de control interno; o también dichos manuales no están adaptados a la realidad que vive la Municipalidad de Arada.

(Cuevas, 2018, como se citó en Álvarez M., 2017) plantea que el control interno no debe ser visto como un evento aislado, sino como un conjunto de acciones, procedimientos, elementos y metas que se desarrollan de forma interrelacionada. Se trata de un mecanismo que se aplica durante las operaciones de una entidad y debe ser considerado como una parte integral de la gestión de los procesos operativos, en lugar de un sistema descentralizado. Así, el control interno se establece como un componente esencial de la estructura institucional para apoyar al titular, a la administración y a los servidores públicos en el logro constante de los objetivos institucionales. La efectividad del control interno depende de la

participación de los servidores públicos, lo que resalta la importancia de sensibilizarlos. Además, corresponde al titular de cada entidad garantizar que exista un control interno adecuado (pp.19-57).

Según Laski (2006, como se citó en Mancía, 2013) en su tesis titulada “Propuesta de mejora del control interno de Global Communities Honduras” hace referencia a que la forma en que se concibe el control interno ha evolucionado. En los años 40's, se veía como una actividad más a realizar cuyo responsable de velar por su cumplimiento era un departamento en particular y se enfoca en identificar errores y corregirlos. Éste cobra mayor relevancia después de la ocurrencia de fraudes de conocimiento público en Estados Unidos, donde se descubre financiamientos ilícitos a partidos políticos y sobornos a otros gobiernos.

En los años 80 surgen leyes para combatir el fraude en Estados Unidos y se exige a los auditores externos e internos el cumplimiento de normas en relación a la revisión del control interno a las organizaciones que auditan. Además, se observa la necesidad de integrar un sistema de control interno que funcione como guía para las organizaciones (p. 2).

Según (Bado, 2014) en su investigación denominada, Diseño de un modelo de control interno administrativo coso para la municipalidad de San Pedro de Copán, departamento de Copán afirma que: Con la implementación de un modelo de control interno administrativo se aseguraría el buen desempeño institucional y a su vez se garantiza el uso óptimo, honesto y transparente de los recursos de la municipalidad (p.109).

El análisis interno del país, a nivel de sus unidades departamentales y municipales, muestra importantes inequidades en el desarrollo humano. Solo 11 municipios de los 298 presentan un índice de desarrollo humano medio-alto. Estos se ubican esencialmente en el norte y en el centro del país. Varios de ellos corresponden a zonas urbanas, como Tegucigalpa y San Pedro Sula, y a regiones con actividades dinámicas en turismo, como Islas de la Bahía. Los territorios más desfavorecidos, con niveles de desarrollo humano bajos y medio-bajos (152 municipios) se concentran en el occidente de Honduras y en ciertas regiones del centro y en el extremo este del país.

La calificación de Honduras bajo el índice de competitividad global a 5.5, un nivel de descentralización de la inversión pública a nivel municipal en un 40%, una proporción de 90% de los funcionarios acogidos a un régimen estable de servicio civil que premie la competencia, capacidad y desempeño, y presume mejorar los principales procesos de atención al ciudadano en las instituciones del Estado por medios electrónicos y situando a Honduras en el tramo 90- 100 de la escala percentil del

índice de control de la corrupción del Banco Mundial (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2015, como se citó en Borjas, 2016, pp.12-28).

El desarrollo municipal en Honduras ha cobrado una enorme importancia en los últimos años; por ello, es indispensable preocuparse por la calidad del gobierno local. Un buen gobierno no solamente se caracteriza por la eficiencia y eficacia de su gestión, sino que también por la transparencia con que realiza y pone en marcha programas y proyectos de desarrollo local.

Para cubrir las necesidades de la población las municipalidades necesitan brindar servicios públicos ágiles, simples y modernos, mantener las finanzas municipales sanas, planificar y ejecutar obras con la participación de la ciudadanía. Para lograr todo esto, se requiere desarrollar políticas públicas para implementar procesos administrativos adecuados y transparentes (Asociación de Municipios de Honduras, 2015, como se citó en Borjas, 2016).

(Mancía, 2013) en su estudio investigativo denominado: Propuesta de mejora del control interno de global Communities Honduras menciona que: los resultados de la evaluación del sistema de control interno del departamento administrativo de Global Communities mediante la herramienta desarrollada en base al modelo COSO II, indican que se encuentra en un rango de valoración alto, obteniendo los siguientes resultados para cada uno de los ocho componentes:

Tabla 8 *Resultados de la evaluación del sistema de control interno del departamento administrativo de Global Communities.*

Componentes de Control Interno (COSO)		Rango de Valoración
1.	Entorno de Control	77%
2.	Definición de Objetivos	67%
3.	Identificación de Eventos	75%
4.	Evaluación del Riesgo	89%
5.	Respuesta al Riesgo	92%
6.	Actividades de Control	95%
7.	Información y Comunicación	100%
8.	Supervisión y Seguimiento	92%

Nota. Porcentajes obtenidos según evaluación del sistema de control interno del departamento administrativo de Global Communities.

Éste es un indicador de que los encargados de gobierno de la entidad en estudio tienen una actitud positiva hacia el control interno. Muestra de ello es que se ha provisto a la entidad del recurso humano, financiero y logístico necesario para su implementación, propiciando así la transparencia, la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

Se identificaron debilidades por cada componente, siendo las más importantes:

Componente Entorno de Control:

- No se cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento de personal
- No existen normas de adiestramiento y motivación de personal.
- No existen planes de retención y promoción de empleados capaces.
- Los mecanismos establecidos para denunciar conductas no éticas no garantizan el anonimato.
- No se imparten talleres o charlas enfocados a fortalecer los valores éticos y morales en el departamento evaluado.

Componente Definición de Objetivos:

- La gerencia administrativa no tiene establecidos indicadores clave de desempeño, por lo que no se cuenta con un parámetro de medición de resultados para las actividades que desempeña.

Componentes Identificación de eventos, Valoración de riesgos y Respuesta al riesgo:

- No existen procedimientos formales para identificar y mitigar riesgos como parte de la actividad diaria.

Componente Actividades de control

- No existen sanciones por incumplimiento al personal formalmente documentadas.

Componente Supervisión y seguimiento

- No existen políticas y procedimientos documentados para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles, ya que la misma se toma al momento que se presenta una eventualidad.

- El soporte técnico que presta el departamento de informática se considera insuficiente en cuanto al mantenimiento del hardware prestado al departamento administrativo ya que no se realiza de manera periódica (pp.46-47).

(López, 2014) en su estudio, argumenta que:

- No existen lineamientos estratégicos ni administrativos que permitan desarrollar la potencialidad del municipio de una manera efectiva, eficiente, integral y autosostenible.
- La corporación Municipal no cuenta con un sistema de control interno definido, lo que dificulta que se puedan prevenir, detectar y en algunas ocasiones corregir situaciones que perjudican o empañan la gestión administrativa llevada a cabo por el personal de la Municipalidad, y que contribuya también a disminuir los riesgos a que puede estar expuesta dicha gestión.
- Existen limitantes económicas y financieras, recursos físicos, tecnológicos y de personal para una eficiente implementación administrativa.
- La corporación Municipal expresa su necesidad de la implementación de un control interno formalizado para optimizar sus gestiones administrativas, específicamente en las áreas de Catastro y Tesorería (p.77).

Según (Bado, 2014) en su investigación titulada: Diseño de un modelo de control interno administrativo COSO para la municipalidad de San Pedro de Copán, departamento de Copán en su estudio describe que:

- Los miembros que conforman la municipalidad de San Pedro de Copán no tienen conocimientos sistemáticos de los controles internos administrativos para la rendición de cuentas municipales.
- El personal administrativo y técnico que labora en la municipalidad de San Pedro de Copán no han recibido la capacitación suficiente para el manejo eficaz, eficiente y transparente de los recursos humanos y financieros; y los mismos son manejados empíricamente.
- A través del proceso investigativo se dedujo que habría la necesidad de diseñar un modelo de procedimiento administrativo y de control interno para el manejo de los recursos humanos y financieros de la municipalidad de San Pedro de Copán.

- La investigación determinó que la municipalidad de San Pedro de Copán no cuenta con procedimientos administrativos de control interno.
- En la investigación se conoció que la municipalidad de San Pedro de Copán está ubicada en categoría D, por el poco avance; sin embargo, cinco años después de haberse hecho ese estudio dicha municipalidad, ha incrementado su nivel de desarrollo sostenible.
- Con la implementación de un modelo de control interno administrativo se aseguraría el buen desempeño institucional y a su vez se garantiza el uso óptimo, honesto y transparente de los recursos de la municipalidad (p.109).

(Álvarez M., 2017) en su estudio: Propuesta de elaboración de un manual de control interno para la recaudación de fondos de la municipalidad de Arada, Santa Bárbara brinda las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que se haga un análisis por parte de los regidores y demás autoridades que conforman la municipalidad sobre la implementación del manual de procesos administrativos.
2. Implementar reuniones por departamento para discutir los procesos administrativos que se van a implementar, en cada una de las áreas.
3. Aprobar e implementar el Manual de Control Interno propuesto, el cual además de generar una mayor seguridad razonable en las operaciones de la municipalidad, será la base para evaluar el Sistema de Control Interno en el futuro, debiéndose tener en cuenta que el mismo estará sujeto a actualizaciones periódicas.
4. Capacitar al personal en lo referente al control interno, para poder superar todas las debilidades presentadas, así como aprovechar las oportunidades al tener una eficiente gestión administrativa (p.127).

Según (Orellana & Ortega, 2024) en su investigación titulada: Implementación de unidad de control interno en IDH microfinanciera, menciona que:

1. Como resultado de la encuesta a los empleados de la microfinanciera es evidente que los factores que influyen en la necesidad de crear el área de control interno es la falta de integración por parte de auditoría interna en relación con la planeación para valorar los controles y los procesos de las diversas áreas de la empresa, donde el 39% de los empleados consideró que existía deficiencia en ese ámbito, así como la falta de documentación de los procesos el 51% de la muestra expresó

que no se documentaron los procesos, y la falta de monitoreo continuo de las actividades con un resultado del 31% de la muestra que consideró no es tan efectivo. Asimismo, un 25%, influye la insatisfacción que existe respecto a los sistemas óptimos para realizar de forma eficiente sus labores.

2. Existe una oportunidad de mejora en la supervisión y el seguimiento global de los procesos dentro de la microfinanciera, ya que es un alto porcentaje que en este tema se encuentra en posición neutral y no están seguros de la eficiencia de dicha acción, estos representaron un 44% de los resultados obtenidos en esta encuesta. Se concluye que existe la necesidad de profundizar en las supervisiones y garantizar el cumplimiento de los procesos con el objetivo de maximizar la productividad para que la empresa se pueda adaptar a las necesidades cambiantes de la misma.
3. Tomando en cuenta que uno de los riesgos más grandes en las empresas es la exposición a la información, se concluye que es necesario que existan protocolos de seguridad y supervisión que puedan verificar la integridad, precisión y calidad con la que cuentan los datos. Conforme a la encuesta el 71% confirma tener un monitoreo en el acceso a la información no siendo lo suficientemente adecuado el resultado considerando lo importante que es la información en las organizaciones.
4. Los resultados extraídos demuestran la urgencia de mejorar la supervisión de procesos el cual se encuentra en un desfase del 42% según la opinión de los colaboradores, un 46% expresaron que se debe fortalecer la planificación de auditoría interna, también se debe implementar programas de capacitación integral tomando en cuenta que el 39% consideraron que las capacitaciones no se les proporciona los recursos y herramientas suficientes para la comprensión y por último realizar evaluaciones periódicas del equipo tecnológico, en este aspecto solo el 32% están de acuerdo que se realizan de manera constante. Estas medidas se pueden implementar mediante el área de control interno ya que son críticas para optimizar la eficiencia operativa, promover la transparencia y mitigar los riesgos en la microfinanciera, permitiendo así una adaptación efectiva a las demandas del entorno (pp.86-87).

Antecedentes locales

El investigador (Cabezas, 2010) en su estudio: Propuesta para implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la corporación municipal de Lejamaní, Comayagua afirma que:

1. La Alcaldía Municipal de Lejamani, Comayagua, no cuenta con un Sistema de Control Interno definido, lo que dificulta que se puedan prevenir, detectar y en algunas ocasiones corregir situaciones que perjudican la gestión administrativa llevada a cabo por el personal de la municipalidad, y que contribuya también a disminuir los riesgos a que puede estar expuesta dicha gestión.
2. El Municipio de Lejamani, Comayagua, cuenta con un gran potencial para procurar el desarrollo socioeconómico de su población, lo que constituye todo un reto, sin embargo, para cumplir con este reto dependerá en gran medida de la eficiencia en la gestión administrativa que realizan las autoridades municipales, por lo que se hace necesario que los mismos cuenten con una herramienta tan valiosa, como lo es un Manual de Control Interno que contribuya a eficientar los diferentes procedimientos administrativos que mejoren a la vez la gestión general de la corporación municipal.
3. Los procedimientos actuales con que cuenta en la gestión administrativa la Corporación Municipal de Lejamani no cumple con los objetivos básico del control interno, por lo que en su mayoría resultan inadecuados, situación que se agrava con la inexistencia de procedimientos que se pueden considerar vitales para obtener un mejor control de la gestión administrativa y, que a la vez permitan cumplir con todas las normas y regulaciones a las que está sujeta la corporación municipal como un ente público.
4. Entre los principales hallazgos determinados por el Tribunal Superior de Cuentas durante la última auditoría practicada se encuentran la no existencia de expedientes por préstamos, no existen procedimientos para realizar la gestión (pp.85-86).

El (Tribunal Superior de Cuentas, 2013) según el informe de Auditoría describe lo siguiente:

Nuestra auditoría se practicó en ejercicio de las atribuciones conferidas en los Artículos 222 reformados de la Constitución de la República; y Artículos 3, 4, 5 numeral 4; 37, 41,45 y 46 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas y de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público de Honduras. Dichas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener seguridad razonable respecto a si los registros e informes financieros están exentos de errores importantes.

Al planear y ejecutar la auditoría se tomó en cuenta su estructura de control interno con el fin de determinar los procedimientos de auditoría y su extensión para expresar nuestra opinión sobre las operaciones financieras examinadas y no para opinar sobre la estructura de control interno de la entidad en su conjunto.

La administración de la Municipalidad de Lejamaní es responsable de establecer y mantener una estructura de control interno adecuada cuyos objetivos son suministrar seguridad razonable, que los activos estén protegidos contra pérdidas por uso o disposiciones no autorizadas, y que las transacciones se registren en forma adecuada.

También hemos emitido informe preliminar de nuestra consideración del control interno sobre los aspectos administrativos, financieros y contables de la Municipalidad y de nuestras pruebas de cumplimiento con algunas provisiones de los convenios, leyes, y regulaciones. Tal informe es parte integral de nuestra auditoría realizada según las Normas de Auditoría Gubernamental Aplicables al Sector Público de Honduras y debe ser leído en relación con este informe, considerando los resultados de nuestra auditoría.

Para fines del presente informe hemos clasificado las políticas y procedimientos de la estructura de control interno en las siguientes categorías importantes:

1. Cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias;
2. Proceso Presupuestario;
3. Proceso de Ingresos y Gastos

Para las categorías de control interno mencionadas anteriormente, obtuvimos una comprensión de su diseño y funcionamiento; se observaron los siguientes hechos que se dan a conocer debido al efecto adverso que pueden tener para las operaciones de esa entidad y que explicamos en detalle en la sección correspondiente:

1. No existe un control adecuado en el manejo del Fondo de Caja Chica
2. No existe documentación de respaldo de los saldos que maneja el Departamento de Control Tributario y no cuenta con expedientes por cada contribuyente.
1. La Secretaria municipal no lleva un libro por los dominios plenos otorgados.

2. El Departamento de Control Tributario no lleva un registro de los permisos de operación otorgados.
3. Las tarjetas de control de contribuyentes se llenan en lápiz grafito y no existen formatos de declaración jurada.
4. No existe una adecuada administración del recurso humano.
5. No existe correlatividad en el archivo de las órdenes de pago y existe mal uso de estas.
6. Los Bienes Inmuebles de la Municipalidad no están asegurados contra pérdida, daño o catástrofe.
7. Falta información y registro correcto en la Rendición de Cuentas del año 2012 (pp.23-24).

(Tribunal Superior de Cuentas, 2016) en su informe de auditoría interna, argumenta lo siguiente:

Hemos realizado una Auditoría Financiera y de Cumplimiento Legal a la Municipalidad de Lejamaní, Comayagua, con énfasis en los Rubros de Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar, Préstamos y Cuentas por Pagar, Fondos COSUDE, Ingresos, Gastos, Activos Fijos, Obras Públicas, Presupuesto y Seguimiento y Recomendaciones, por el período de 01 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015.

Nuestra auditoría se practicó en ejercicio de las atribuciones conferidas en los Artículos 222 reformados de la Constitución de la República; Artículos 3, 4, 5 numeral 4; 37, 41, 45 y 46 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas y de acuerdo con las Normas de Auditoría Aplicables al Sector Público. Dichas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener seguridad razonable respecto a si los registros e informes financieros están exentos de errores importantes.

Al planear y ejecutar la auditoría se tomó en cuenta su estructura de Control Interno con el fin de determinar los procedimientos de auditoría y su extensión para expresar nuestra opinión sobre las operaciones financieras examinadas y no para opinar sobre la estructura de Control Interno de la entidad en su conjunto.

La Administración es responsable de establecer y mantener una estructura de Control Interno adecuada cuyos objetivos son suministrar seguridad razonable, que los activos están protegidos contra pérdidas por uso o disposiciones no autorizadas, y que las transacciones se registren en forma adecuada.

Para fines del presente informe se clasificaron las políticas y procedimientos de la estructura de Control Interno en las siguientes categorías importantes:

1. Cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias;
2. Proceso presupuestario;
3. Proceso Contable;
4. Proceso de ingresos y gastos.

Para las categorías de Control Interno mencionadas anteriormente, se obtuvo una comprensión de su diseño y funcionamiento; y se observó hechos que se dan a conocer debido al efecto adverso que pueden tener para las operaciones de esa entidad y se detallan a continuación:

1. Algunas órdenes de pago presentan inconsistencias;
2. El Jefe de Catastro realiza funciones del área de Recursos Humanos;
3. Los comprobantes que respaldan las liquidaciones de los gastos no cuentan con un sello de cancelado;
4. La Unidad Técnica de la Municipalidad no cuenta o no hace informes de supervisión de algunos proyectos de obras;
5. Los expedientes de personal de los funcionarios y empleados municipales no están actualizados y completos;
6. No se han realizado las asignaciones por escrito de algún mobiliario y equipo;
7. No se cuenta con un adecuado control de asistencia de los empleados municipales (pp.22-23).

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. El Modelo de Gestión de Calidad 5S, su origen, definiciones, clasificación y utilidad.

Según (Gutiérrez, 2010, como se citó en Atencia, 2024) argumenta que: las 5S se originó en la Toyota Motor Company en los años 60, tiene como objetivo principal ordenar los lugares de trabajo para mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. Esta metodología, desarrollada en Japón, enfatiza qué, para lograr la calidad en los procesos, es fundamental establecer un ambiente de

orden, limpieza y disciplina. En muchos espacios de trabajo, es común encontrar herramientas, documentos, equipos y otros elementos ubicados de manera incorrecta, mezclados con basura y objetos innecesarios.

El concepto detrás de las 5'S es que un entorno de trabajo ordenado y limpio contribuye significativamente a la productividad y al bienestar de los empleados. Al eliminar elementos innecesarios, clasificar los elementos esenciales, establecer un orden sistemático, mantener la limpieza regularmente, estandarizar los procesos y fomentar la disciplina en el cumplimiento de estas prácticas, se crea un ambiente propicio para la eficiencia operativa y la mejora continua.

En muchos entornos laborales, es común encontrar desorden, herramientas mal ubicadas, documentos extraviados y equipos entremezclados con basura, lo que puede afectar negativamente la productividad, la seguridad y la calidad de las operaciones. La implementación de las 5'S busca abordar estos problemas al promover la organización, la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo, creando un entorno propicio para la excelencia operativa y la cultura de mejora continua (pp.15-16).

Dentro de las definiciones se puntualizan las siguientes:

Para (Aldavert et al., 2018, como se citó en Aldaz et al., 2022), las 5S tienen por objetivo realizar cambios ágiles y rápidos, con una visión a largo plazo, en la que participan activamente los miembros de la organización para idear e implementar sus mejoras. Es determinante la implicación y participación de los niveles de la organización, sobre todo la alta gerencia (p.6).

Por consiguiente (Dorbessan, 2011, como se citó en Jiménez, 2024), comenta que, las cinco "S" son una herramienta de gestión del cambio que beneficia a cualquier empresa u compañía que la utilice, mejorando la calidad, la productividad, la seguridad y el entorno laboral; promoviendo el crecimiento de la comunicación; fomentando el desarrollo de la creatividad, la autoestima y la enseñanza organizacional; y facilitando el desarrollo o crecimiento. Según él, la aplicación de las cinco "S" no se traduce en más trabajo; al contrario, como los elementos necesarios están dispuestos en un entorno ordenado, se necesita menos tiempo para completar las tareas. Las tres primeras etapas de este instrumento sugieren acciones que son comúnmente conocidas, y muchas personas las practican individualmente (p.35).

Asimismo, (Barbieri-Silva et al. 2022, como se citó en Román & Romero, 2024), describen la metodología de las 5's como una herramienta que se aplica para mejorar la disciplina y responsabilidad en los empleados; ya que se involucra desde la parte gerencial y todos los colaboradores. Con su

aplicación se mejora de manera operativa y cultural a la organización, cuando se ejecuta las 3 primeras "S" se obtiene cambios operativos, seguido se aplica las "S" de gestión que son estandarizar y disciplina (mantener y mejorar el hábito), esto permite el desarrollo de la mejora continua y con ello una rutina de revisión constante para los ajustes necesarios para mejorar en el tiempo (p.38).

De la misma forma, (Rey, 2005, como se citó en Jaen, 2018), menciona que:

Es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad (p.34).

Por otro lado (Piñero et al., 2018, como se citó en Del Cid, 2024), afirma que: La implementación de las 5S ayuda a reducir los tiempos de búsqueda de materiales y mejorar la seguridad laboral. Este enfoque no solo organiza el espacio, sino que también fomenta una cultura de disciplina y mejora continua entre los empleados, asegurando que los estándares de calidad física se mantengan a lo largo del tiempo. En sectores como la agroindustria, la aplicación de las 5S cobra especial relevancia al permitir que los materiales y productos mantengan su integridad y seguridad durante el proceso de almacenamiento y distribución, generando beneficios.

Dentro de la clasificación de las 5S se mencionan las siguientes:

Seiri (Clasificar)

Implica deshacerse o descartar del espacio de trabajo todo lo que no sea necesario para trabajar. Supone dividir los elementos que se van a utilizar en función de su frecuencia de uso, impacto en la seguridad y naturaleza, con el fin de agilizar las tareas y eliminar información superflua que pueda dar lugar a malentendidos. También implica conservar lo que es necesario y desechar todo lo que es superfluo y ocupa espacio de trabajo. Para ello, es necesario evaluar el espacio de trabajo, clasificar los elementos en función de su uso y designar una ubicación para los que no se vayan a utilizar. Una vez clasificados los elementos, organícelos por orden de frecuencia de uso.

Su utilidad es que reduce los residuos, aprovecha mejor el espacio disponible en los centros de trabajo, distribuye los recursos de forma más homogénea y facilita ver qué materias primas deben procesarse y agotarse.

Seiton (Orden)

Ordenar los elementos previamente categorizados de forma que sean accesibles. Para facilitar y hacer más segura la limpieza general, liberar espacio y mejorar la información disponible en el área de trabajo con el fin de evitar errores y posibles riesgos, supone disponer de un lugar adecuado para cada elemento a utilizar en el área de trabajo. También facilita la rápida identificación y localización de los elementos necesarios en el área de trabajo. Para ello, los objetos deben estar ordenados y categorizados según su ubicación. Almacene los objetos de forma que sean accesibles en todo momento; así le resultará sencillo encontrar rápidamente lo que necesita.

Su utilidad es que permite acortar el tiempo que se tarda en encontrar las herramientas, reducir los errores, detener las pérdidas provocadas por errores, evitar la posible escasez de materiales y materias prima además de tener un control visual que muestre los materiales y herramientas.

Seiso (Limpiar)

Limpieza para eliminar los contaminantes, el polvo y la suciedad de la zona de trabajo y sus factores circundantes. Implica eliminar la causa subyacente de todas las fuentes de contaminación e incorporar la limpieza a las tareas rutinarias.

Su utilidad es que permite mantener el espacio de trabajo limpio y ordenado, evitar contaminar el proceso y aumentar la vida útil de los equipos y las instalaciones.

Seiketsu (Estandarizar)

Implica basarse en los logros de las tres "S" anteriores y repetirlos. La probabilidad de que el espacio de trabajo vuelva a ser desordenado, sucio y difícil de manejar es considerable si no se mantienen los logros conseguidos hasta ahora. Consiste en mantener el nivel de organización y limpieza alcanzado por las tres primeras S; formar y educar a los empleados sobre las normas y reglamentos (lubricación, pulcritud) de forma que se dinamice el cuidado autónomo; e instaurar directrices que sirvan de información para el acatamiento de los estándares.

Su Utilidad radica en que aumenta la comunicación, proporciona una fuente de aprendizaje de las operaciones anteriores y disminuye los tiempos de búsqueda al facilitar el mantenimiento de las zonas y conservar documentación escrita de las actividades y los éxitos.

Shitsuke (Disciplina)

Supone adoptar técnicas establecidas y normalizadas como cultura y filosofía de trabajo para el trabajador, que se convierte en su hábito laboral, así como adoptar el círculo de Deming para mejorar

continuamente su trabajo. Respetar las normas y estándares establecidos para mantener el área de trabajo limpia y organizada; llevar a cabo un control personal de sus actividades por parte del propio trabajador; fomentar el hábito del trabajador de saber hasta qué punto se cumplen las normas y estándares y qué hay que hacer; mejorar el respeto por uno mismo y por los demás.

La utilidad es que fomenta una cultura de concienciación, respeto y cuidado de los recursos de la empresa, un entorno de trabajo agradable, empleados comprometidos con los objetivos de la organización, mayores niveles de calidad, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y espacios de trabajo más atractivos (Álvarez & Paucar, 2021, como se citó en Ginocchio, 2024, pp.8-11).

2.2.2. Objetivos, problemas, elementos de las 5S

Su aplicación persigue los siguientes objetivos:

- Crear un ambiente laboral más agradable, eliminando elementos que generan desorden, suciedad o contaminación.
- Reducir desperdicios en calidad, tiempos de respuesta y costos, involucrando activamente al personal en el mantenimiento del espacio de trabajo y promoviendo la motivación.
- Prologar la vida útil de los equipos mediante inspecciones constantes realizadas por los trabajadores, quienes conocen de primera mano las máquinas.
- Establecer estándares y fomentar la disciplina en su cumplimiento, permitiendo la participación del personal en la creación de procedimientos de limpieza.
- Utilizar herramientas de control visual, como etiquetas y tableros, para mantener un entorno ordenado y eficiente.
- Asegurar que las mejoras se mantengan a largo plazo mediante controles periódicos.
- Prevenir accidentes laborales, aumentando la conciencia sobre la importancia del cuidado de los recursos y el entorno.

La implementación de las 5S permite enfrentar diversos problemas que suelen presentarse en las empresas:

A nivel de las personas

- Falta de seguridad en el entorno laboral.

- Malestar general y desmotivación.
- Deficiencias en higiene y limpieza.
- Aparición de fatiga, cansancio o desinterés.
- Resistencia a inspeccionar áreas desordenadas o sucias.

A nivel del entorno:

- Pérdida de tiempo debido a la desorganización.
- Almacenamiento en lugares inaccesibles.
- Dificultad para consultar documentos técnicos.
- Creación de un ambiente de trabajo poco agradable.

A nivel de las instalaciones:

- Averías y fallos en los equipos.
- Problemas de calidad y desperdicio relacionados con la suciedad.
- Alteraciones en los procesos de productividad.

Problemas según la “S” que afecta:

Seiri:

- Zonas de trabajo inseguras, lo que aumenta accidentes y dificulta las tareas, además de perder tiempo buscando material.
- Exceso de productos y elementos innecesarios que bloquean la comunicación y dificultan el flujo de trabajo.
- Vías de evacuación bloqueadas por materiales mal ubicados, poniendo en riesgo la seguridad.
- Necesidad de espacio adicional para almacenar materiales innecesarios, aumentando los costos operativos.
- Dificultad para controlar inventarios debido a productos defectuosos o stocks innecesarios.
- Tiempos de tarea comprometidos por el manejo extra necesario para organizar materiales acumulados.

Seiton:

- La falta de organización aumenta los movimientos innecesarios y el tiempo para encontrar herramientas o materiales.
 - La ausencia de identificación clara de equipos genera errores en su uso y manejo.
 - La desorganización dificulta el control visual de inventarios provocando pérdidas de tiempo y recursos.
 - Los errores en la manipulación de productos pueden ocasionar defectos, retrasos y problemas operativos.
 - La falta de identificación de zonas peligrosas o de alto riesgo puede generar accidentes.
- Seiso:

- La suciedad en el trabajo aumenta el riesgo de accidentes y lesiones.
- Los equipos sucios son más propensos a fallos por acumulación de contaminantes.
- La calidad de los productos puede verse afectada por contaminantes o daños superficiales.

Seiketsu:

- La ausencia de protocolos y procedimientos claros provoca inconsistencias, errores y dificulta la eficiencia en las tareas.
- La ausencia de guías específicas puede llevar a omitir tareas críticas, afectando los resultados esperados.

Shitsuke:

- La falta de compromiso y disciplina deteriora los avances de las primeras 4S, generando desorganización y afectando la moral y productividad.
- La ausencia de autocontrol y motivación dificulta la mejora continua y afecta la calidad, seguridad y resultados organizacionales ((Valverde, 2025, pp.17-18).

Dentro de los elementos claves que conforman las 5S se destacan los siguientes:

Formación: Las 5S no deben considerarse como una simple tarea administrativa que se impone a través de un documento con el mandato “implante las 5S”. Es crucial que el proceso se base en la educación y el entrenamiento práctico, en el que los trabajadores aprendan haciendo, para que comprendan

verdaderamente la importancia de cada una de las 5S. No se trata de recurrir a “carteles”, frases motivacionales o caricaturas divertidas como una forma de sensibilizar al trabajador. Si bien estas técnicas de marketing interno pueden tener cierto impacto inicial, su efectividad se desvanece rápidamente con el tiempo.

El Dr. Kaoru Ishikawa señalaba que la creación de una cultura de buenos hábitos en el trabajo debe ser liderada principalmente por el ejemplo. No se puede esperar que un mecánico mantenga ordenada su caja de herramientas si su superior tiene una mesa de trabajo desordenada. El liderazgo debe reflejar los valores y prácticas que se desean ver en los trabajadores. Si los líderes muestran un comportamiento ordenado y disciplinado, esto servirá como modelo y motivación para que el resto del equipo siga el mismo ejemplo.

Tiempo para aplicar las 5S: El trabajador necesita tiempo para practicar las 5S, ya que es frecuente que, debido a las presiones de producción, no se le asigne este tiempo, lo que provoca que las acciones no se lleven a cabo adecuadamente. Este tipo de situaciones genera desconfianza y hace que los trabajadores perciban el programa como algo superficial, sin compromiso real de la dirección. Para que las 5S sean efectivas, es crucial que la dirección brinde su apoyo, asignando los recursos necesarios, garantizando el tiempo adecuado para implementar las acciones y reconociendo los logros obtenidos. Sin el respaldo de la alta dirección, los esfuerzos de mejora perderán impacto y no alcanzarán los resultados esperados.

El papel de la dirección: Para crear las condiciones que favorezcan la implementación de la disciplina en la práctica de las 5S, la dirección debe asumir las siguientes responsabilidades:

- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5S y mantenimiento autónomo.
- Crear un equipo promotor o líder para la implementación en toda la entidad.
- Suministrar los recursos para la implementación de las 5S.
- Asignar el tiempo para la práctica de las 5S y mantenimiento autónomo.
- Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
- Evaluar el progreso y evolución de la implementación en cada área de la empresa.
- Participar en las auditorías de progreso.
- Aplicar las 5S en su trabajo.

- Enseñar con el ejemplo.
- Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implementación de las 5S.

El papel de los trabajadores: Para crear las condiciones que promuevan o favorezcan la implementación de la disciplina en la práctica de las 5S, los trabajadores (propios como contratistas) deben asumir las siguientes responsabilidades:

- Continuar aprendiendo más sobre la implantación de las 5S.
- Asumir con entusiasmo la implantación de las 5S.
- Colaborar en su difusión del conocimiento empleando las lecciones de un punto.
- Diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo.
- Realizar las auditorías de rutina establecidas.
- Pedir al jefe o mando de área el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5S.
- Participar en la formulación de planes de mejoras continuas.
- Participar activamente en la promoción de las 5S.

Auditorías: Un programa de inspecciones bien planificado y ejecutado es crucial para identificar problemas potenciales y evaluar riesgos, ayudando a prevenir accidentes y pérdidas. A continuación, se detallan los objetivos principales que se pueden alcanzar con un programa de inspecciones efectivo:

- ❖ Identificar los problemas. Las inspecciones regulares son esenciales para detectar problemas que no se previeron durante el diseño o análisis de las tareas. Estas deben ser realizadas por personal operativo, ya que los trabajadores tienen una visión directa de los riesgos diarios. Además, es fundamental observar el comportamiento de los equipos, el entorno y analizar incidentes previos. Las auditorías internas y externas también son herramientas importantes para identificar riesgos no detectados inicialmente.
- ❖ Identificar las deficiencias en los equipos. Las deficiencias en los equipos pueden ser causadas por el desgaste natural o el uso incorrecto. Realizar inspecciones periódicas y llevar un registro de mantenimiento preventivo ayuda a prevenir fallos. También es clave capacitar al personal sobre el uso adecuado de los equipos y promover una cultura de mantenimiento. En caso de fallos, se debe hacer un análisis de causa raíz y planificar el reemplazo de equipos obsoletos para garantizar la continuidad operativa.

- ❖ Evaluar los efectos de los cambios en los procesos o materiales. Los cambios pueden impactar en la eficiencia, los costos, la seguridad y la calidad. Es necesario analizar cómo afectan al flujo de trabajo, la capacidad del equipo, las condiciones de los materiales y la satisfacción del cliente. También se debe medir el impacto en los tiempos de entrega y la productividad.
- ❖ Identificar deficiencias en las acciones correctivas. A veces, las acciones correctivas no abordan la causa raíz o generan nuevos problemas. Es fundamental realizar un análisis exhaustivo antes de implementar soluciones, evaluar sus posibles impactos y hacer un seguimiento de los resultados para garantizar que se resuelven los problemas de manera integral.

Garantizar la eficacia de la metodología 5S requiere auditoría e inspecciones regulares. Estas auditorías ayudan a verificar el cumplimiento de los estándares y permiten evaluar el compromiso de los trabajadores con las 5S. Las auditorías aseguran que los cambios y mejoras se mantengan y proporcionan una oportunidad para identificar áreas de mejora. Existen dos tipos de auditorías: programadas y sorpresivas. Ambas son esenciales para mantener los procesos alineados con los objetivos y fomentar el compromiso continuo de los trabajadores (Corta, 2025, pp.44-47).

2.2.3. Etapas, beneficios y teorías de las 5S.

Según (Salazar et al. 2020, como se citó en Moran & Chávez, 2022) en su estudio denominado “Metodología 5S como herramienta para mejorar la productividad en las empresas” describen que:

La implementación de las 5S se da en una etapa para cada una de las “S”, ya que cada una implica una mejora en el proceso. Para ello cada grupo de trabajo determina las necesidades y tareas que deben realizar cada una de las “S”.

El primer paso para la implementación es la reunión de inicio, la misma busca informar sus objetivos, capacitar a los colaboradores, diagnosticar la situación inicial y establecer las oportunidades de mejora. Este paso debe ser liderado por un responsable de la implementación quien debe ser autorizado por un representante de la alta dirección.

El segundo paso es el proceso de implementación que, como tal, establece las oportunidades de mejora en el primer paso, se organizan los equipos de trabajo que se encargarán de realizar las acciones para la mejora del proceso. En este caso, el líder, da las directrices y hace el seguimiento a las diferentes actividades programadas en el primer paso. En este paso se debe hacer uso de herramientas según las actividades y el registro fotográfico del antes, es fundamental para tener una orientación de cómo se está para después comparar con la mejora propuesta y establecer indicadores de gestión.

La etapa tres es de evaluación y control. Con el establecimiento de indicadores se hace la evaluación, por lo que es fundamental medir el nivel de implementación de las 5S. Se puede hacer uso de hojas de cálculo que son fáciles de manejar para llevar un control. La evaluación periódica utilizando instrumentos y formatos de registro sencillos, establecidos según la necesidad, sirven para evaluar el nivel de implementación y tiene como base la información levantada durante las inspecciones de rutina para las 5S.

El cuarto paso de la implementación es la difusión. Este paso es muy importante ya que, al ser un proceso de mejora, se debe difundir los resultados para mostrar el trabajo de los colaboradores y motivar a los mismos a continuar con el proceso. Se sugiere hacer uso por ejemplo de murales, buzón de sugerencias que son alternativas muy buenas para llevar a cabo esta etapa.

Figura 1 *Pasos para implementar la metodología 5S.*

Pasos para implementar la metodología 5S	
Etapa	Descripción
1.Diagnóstico	El objetivo de esta etapa es elaborar un diagnóstico de la empresa mediante entrevista a los colaboradores y observación directa de las actividades que se desarrollan en ella.
2.Concientización	Consiste en concientizar al personal respecto a la importancia de la metodología las 5S, mediante la sensibilización del tema, buscando generar en los colaboradores una necesidad por la metodología.
3.Capacitación	Se analiza mediante un taller práctico sobre la implementación de la metodología. Se debe entregar un manual a cada colaborador, en el cual se incluyen los temas de los objetivos y los beneficios.
4.Plan de implementación de las 5S	Se debe realizar una planeación previa a la implementación, en el cual se les proporcione a los colaboradores sus responsabilidades a ejecutar.
5.Implementación de las 5S	Se aplican las 5S de la metodología: 1) Organización (Seiri), 2) orden (Seiton), 3) limpieza (Seiso), 4) estandarización (Seiketsu), 5) disciplina (Shitsuke).

Nota. La figura 1 muestra los pasos que se deben seguir de forma secuencial, para implementar las 5S en una organización.

En relación a los beneficios que proporcionan las 5S se describen los siguientes:

Las 5S, reducen elementos innecesarios de trabajo, facilita el acceso y devolución de objetos u elementos. Evita la pérdida de tiempo en la búsqueda de elementos en lugares no organizados ni apropiados, reducción de fuentes que originan suciedad, mantiene las condiciones necesarias para el cuidado de las herramientas, equipo, maquinaria, mobiliario, instalaciones y otros materiales, entorno visualmente agradable, creación y mantenimiento de condiciones seguras para realizar el trabajo, mejora el control visual de elementos de trabajo, crea las bases para incorporar nuevas metodologías de mejoramiento continuo, es aplicable en cualquier tipo de trabajo: manufactura o de servicio y participación en equipo.

De igual manera Eurofins Envira Ingenieros Asesores (2020, como se citó en Moran & Chávez, 2022) indican que la mejora continua es una tarea de todos, dado que la implantación del método de “las 5S” se basa en el trabajo en equipo involucrando a todos en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. La calidad empieza por los trabajadores y por el ambiente que le rodea. Esta es la razón de la utilización de la metodología 5S donde se respire un ambiente eficiente, seguro y confortable y que se aprecie los siguientes beneficios:

- Mayor productividad.
- Genera cultura organizacional y disciplina personal.
- Mejora de manera significativa el entorno físico del puesto de trabajo, aumentando el orden y el espacio.
- Mejora las condiciones de trabajo, aumentando los niveles de seguridad y disminuyendo los accidentes.
- Reducción de pérdidas de tiempo y tiempos de respuesta más cortos.
- Mejora la imagen ante los clientes.
- Mejora en la calidad de productos y/o servicios.
- Genera mayor compromiso, responsabilidad, cooperación y trabajo en equipo.
- Acerca a la organización a implementar gestión de calidad total.

Según (Pérez, 2021, como se citó en Moran & Chávez, 2022), sustenta que: la importancia de la metodología 5s es que al aplicarse puede llegar a marcar diferencia con otras organizaciones en cuanto a la reducción de tiempos y por ende enfrentarlos cambios que en la actualidad exigen las

instituciones en el mundo globalizado pues no solamente se debe de estar preparado hacia el interior sino también hacia los factores externos que influyen, ya sea de manera directa o indirecta, en las organizaciones y que a la vez son un reto para la competitividad en el mundo (pp.365-368).

Fernández & Morales (2018), presentan algunas de las teorías en los que se fundamenta:

Teoría de la Gestión Visual: La metodología 5´s utiliza la gestión visual como un principio clave. La gestión visual, descansa en la noción de que la información se comunica de manera más efectiva a través de imágenes y señales visuales que a través de texto o instrucciones verbales. Etiquetas, colores, marcas en el suelo y otros elementos visuales se utilizan en la implementación de 5´s para indicar la ubicación correcta de los elementos y para mostrar el estado actual de los procesos.

Teoría de la Ergonomía y Seguridad en el Trabajo: Un entorno de trabajo desordenado y poco limpio puede ser peligroso y poco saludable para los empleados. La teoría de la ergonomía sostiene que los lugares de trabajo bien organizados y limpios ayudan a preservar la salud y la seguridad de los empleados, lo que a su vez reduce el ausentismo y mejora la moral. Además, la gestión de riesgos y la seguridad ocupacional son fundamentales en la teoría de la seguridad en el trabajo.

Teoría de la Psicología Organizacional: La psicología organizacional estudia cómo los empleados interactúan con su entorno laboral. La teoría de la metodología 5´s se fundamenta en la premisa de que un ambiente de trabajo limpio, organizado y eficiente tiene una marca positiva en la psicología de los empleados. Un lugar de trabajo en el que es fácil encontrar lo que se necesita y donde se fomenta la implicación activa de los empleados en la mejora de su entorno puede aumentar la satisfacción laboral y la productividad (pp.28-29).

2.2.4. El Control Interno, origen, definiciones, principios y componentes.

Según (Sangay, 2023) en su investigación denominada “El control interno en la gestión administrativa en la empresa Campomayo S.A.C. Cajamarca, 2022” argumenta que:

El concepto de control interno comenzó con lo que Estados Unidos llamó “Watergate”, una serie de escándalos políticos durante la presidencia de Richard Nixon en 1970, que revelaron acciones ilegales autorizadas (Moya Moreno, 2010), incorporando investigaciones del senado americano logrando la implementación de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, que ahora se utiliza para monitorear empresas y proteger a los inversores de actividades sospechosas y fraudulentas (p.27).

A continuación se dan a conocer unas definiciones sobre el control interno:

Para (Vega & Marrero, 2021, como se citó en Hinojosa, 2024) define que:

El control interno consiste en el conjunto de acciones y medidas que una organización implementa para asegurar el correcto desarrollo de sus actividades, el logro de sus metas y la prevención de riesgos. Asimismo, incluye aspectos como la planificación, la organización, la dirección, la supervisión, la evaluación y la mejora continua de los procesos internos, así como el cumplimiento de los principios éticos y legales que orientan la actuación de la organización, ya que ayuda a mejorar la calidad, la eficiencia, la efectividad y la transparencia de la gestión organizacional”

Por otro lado, (Huiman, 2022, como se citó en Hinojosa, 2024) afirma que:

El control interno en una municipalidad consiste en una serie de acciones, normas, métodos y prácticas que se aplican en resguardar las operaciones y actividades dentro de la administración pública local llevándose de forma eficaz, efectiva, transparente y conforme a las leyes y regulaciones vigentes. Su finalidad principal es proteger los recursos, prevenir y descubrir posibles fraudes, errores o desvíos, y garantizar que la gestión de los asuntos municipales se haga de forma ética y en beneficio de la comunidad (p.13).

Según (Borjas, 2016) menciona que: La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), a través del Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (2009) en su manual de Normas Generales de Control Interno definen al control interno como:

El plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos (pág. 10-19).

Para (Andía, 2019, citado por Mejía, 2025) define que: Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos (p.39).

Para Catalán (2015, como se citó en Alcázar, 2025), concibe la idea de control interno como un procedimiento integral llevado a cabo por el titular, empleados y servidores de una institución con el propósito de combatir y minimizar los riesgos y amenazas que puedan afectar a la institución brindando seguridad para el cumplimiento de la misión y objetivo de la entidad (p.28).

Según (COSO, 2013, como se citó en Cruz & Maquera, 2025), define que:

El SCI es un proceso integral ejecutado por el gobierno local que busca proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos institucionales se alcanzarán. Esto incluye la protección de los activos, la exactitud y confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normativas. Es indispensable para garantizar que las operaciones de la organización se lleven a cabo de manera correcta y libre de irregularidades, mediante la prevención, detección y corrección de errores (p.25).

Arteta (2020, como se citó en Hinojosa, 2024) en su investigación establece los siguientes principios del control interno:

“El sistema de control interno de una organización se basa en unos principios que le sirven de guía para lograr una gestión eficaz y eficiente. Estos principios se clasifican en tres categorías: el entorno de control, la evaluación de riesgos y las actividades de control. El entorno de control hace referencia a los factores que determinan cómo se implementa el control interno, como la cultura, los valores, la estructura y los recursos de la organización. La evaluación de riesgos implica identificar y analizar los riesgos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como las medidas para reducirlos o prevenirlos. Las actividades de control son las acciones que se llevan a cabo para asegurar que se respetan las políticas y procedimientos establecidos, como la supervisión, la verificación, la segregación de funciones y la documentación”.

(La Contraloría General de la República, 2014, como se citó en Hinojosa, 2024) da a conocer que: una forma de garantizar la calidad y la eficiencia de la gestión pública es mediante la transparencia, que consiste en informar y justificar ante la sociedad y los órganos de control las acciones y los resultados de las organizaciones públicas. De esta manera, la transparencia fomenta la confianza, la colaboración y el escrutinio social, así como la prevención y el combate de la corrupción. Para lograrlo, las organizaciones públicas deben respetar y aplicar la legislación y normativa específica que regula sus actividades y funciones”.

(Vinueza & Robalino, 2020, como se citó en Hinojosa, 2024) afirma que: para garantizar un sistema de control interno eficaz que proteja los recursos, asegure la fiabilidad de la información, promueva la transparencia y la ética, y contribuya al logro de los objetivos de la organización, es fundamental aplicar estos principios. La implementación exitosa de estos principios depende de la cultura y el compromiso de la organización, así como de la supervisión continua y la adaptación a las circunstancias cambiantes”.

Cedeño et al. (2022) indica que el control interno está basado en cinco elementos los cuales se vinculan entre ellos. Estos componentes reflejan la forma en que la administración gestiona un negocio, y forman parte del proceso de administración. Los elementos son:

- a) Ambiente de control: Una empresa se basa en su capital humano, que se compone de las cualidades individuales de cada persona, como la honestidad, la ética y la capacidad, así como del entorno en el que se desenvuelve. El capital humano es la pieza clave que promueve el desarrollo de la organización y el cimiento sobre el que se sustenta todo lo demás. (Guerrero & Mangones, 2016)
- b) Evaluación de riesgos: La organización debe tener en cuenta los riesgos y afrontarlos; debe definir metas, alineadas con producción, finanzas, ventas, mercadeo y otras funciones para que operen de forma coordinada. Del mismo modo, se deben implementar mecanismos para reconocer, evaluar y gestionar los riesgos asociados. (Guerrero & Mangones, 2016)
- c) Actividades de control: “La entidad debe contar con políticas y procedimientos que faciliten la implementación efectiva de las medidas que la administración ha determinado como imprescindibles para gestionar los riesgos que afectan al logro de los objetivos de la entidad” (Guerrero & Mangones, 2016).
- d) Información y comunicación: “Son dos componentes clave para el funcionamiento de cualquier entidad. Mediante los sistemas de información y comunicación, el personal puede obtener y compartir la información que requiere para realizar, gestionar y supervisar sus actividades. (Guerrero & Mangones, 2016).
- e) Supervisión: Para garantizar la eficiencia y la adaptabilidad del sistema, se debe realizar un seguimiento continuo del proceso y realizar los ajustes necesarios. Así, el sistema podrá responder de forma dinámica y modificar su funcionamiento según las circunstancias lo requieran” (Guerrero & Mangones, 2016).

2.2.5. Tipos de control interno, características, objetivos y sus beneficios.

Rodríguez (2009) se refirió al control interno por medio de una clasificación en tres tipos de controles:

Control preventivo: Se da como la responsabilidad propia de cada entidad y conforma su propio sistema de control interno. Por ello, se considera que este tipo de control se da de forma interna. Dado que, el administrador encargado de una empresa tiene la tarea de certificar que el control preventivo forme parte de los sistemas financieros y administrativos, y se cumpla con la ejecución por parte sistemas del personal encargado de dicha tarea.

Controles concurrentes: Estos son efectuados en el proceso de una actividad. La supervisión de tipo directa es como se le conoce más a este tipo de control, de esta forma, el supervisor visualiza la realización de las actividades por parte de los colaboradores, y con ello poder corregir los problemas que se presentes.

Control posterior: Estas se efectúan después de las acciones. Y de esta manera, se establece los orígenes de las desviaciones del plan inicial y los resultados de estas aplicándose a situaciones similares en el futuro.

Dentro de las características se dan a conocer las siguientes:

Conforme a alcances de Navarro y Delgado (2022), algunas de las características del control interno son:

-La especificidad implica que los controles internos deben ajustarse a las particularidades y necesidades de cada institución, teniendo en cuenta factores como el tamaño, la industria, la estructura y los riesgos específicos.

-La integralidad se refiere a que los controles internos deben abarcar todas las áreas relevantes de la organización, desde las finanzas hasta los recursos humanos y la seguridad informática, sin dejar ningún aspecto sin controlar.

-La personalización consiste en que cada organización debe diseñar sus propios controles internos, creando procedimientos y políticas que se adapten a sus operaciones y riesgos particulares.

-La prevención y detección son los dos objetivos principales de los controles internos.

Por un lado, ayudan a evitar problemas potenciales, como fraudes o errores. Por otro lado, también permiten identificar y corregir problemas existentes.

-La segregación de funciones es una medida clave para evitar conflictos de interés y reducir el riesgo de fraude. Implica que diferentes personas o departamentos deben participar en las distintas fases de una transacción o proceso. Por ejemplo, la persona que aprueba un gasto no debe ser la misma que lo autoriza, lo registra o lo paga.

-La documentación y registro son elementos esenciales con el fin de asegurar la rendición de cuentas y transparencia. Implican que todas las transacciones y actividades deben quedar registradas y documentadas adecuadamente, facilitando su seguimiento y auditoría.

-La supervisión y revisión son actividades fundamentales para comprobar el cumplimiento y la eficacia de los controles internos. Deben realizarse periódicamente por parte de supervisores y auditores internos o externos, revisando los procesos y transacciones para comprobar que se ajustan a las normas establecidas.

-La implementación y diseño de los controles internos dependen de la evaluación de riesgos. Esta consiste en reconocer los riesgos que pueden afectar a la organización y definir acciones para evitarlos o reducirlos. Los riesgos más importantes son los que se deben evaluar primero.

-El éxito o el fracaso de los controles internos depende de la cultura organizativa. Esta se refiere a los valores, creencias y comportamientos que tienen en común los integrantes de la organización. Los controles internos funcionarán mejor si la cultura organizativa promueve la ética, la responsabilidad y el compromiso.

“El éxito de las organizaciones en diferentes ámbitos depende en gran medida de un elemento clave: el control interno. Este concepto se refiere al conjunto de medidas que permiten proteger los activos de la organización, que pueden ser de naturaleza monetaria, material, informativa o de otro tipo; también, ayuda a evitar que los activos sufran pérdidas, robos, desvíos o daños. Además, el control interno facilita la detección y prevención de errores y fraudes, tanto en el ámbito financiero como en el operativo, mediante procesos y supervisión adecuados. Esto contribuye a asegurar la fiabilidad de la información financiera y la toma de decisiones basada en datos. Por último, el control interno garantiza que la organización cumpla con todas las leyes y normas vigentes, evitando así posibles sanciones legales, multas o daños a la imagen de la organización” (Álvarez, Martínez & García, 2021).

Por tanto, es importante debido a:

Eficiencia Operativa: Mejora la eficiencia en las operaciones al definir procesos y procedimientos claros y eficaces. Esto reduce el desperdicio de recursos y aumenta la productividad. (Zamora, Narváez, & Erazo, 2019)

Gestión de Riesgos: El control interno ayuda a la identificación y gestión de riesgos. Al analizar y mitigar riesgos potenciales, la organización puede tomar decisiones más informadas y evitar problemas graves. (Zamora, Narváez, & Erazo, 2019)

Transparencia y Responsabilidad: Fomenta la transparencia y la responsabilidad en la organización. Los controles internos aseguran que las acciones y decisiones sean documentadas y revisadas, lo que facilita la rendición de cuentas. (Zamora, Narváez, & Erazo, 2019)

Toma de Decisiones Informadas: Proporciona datos fiables y actualizados a los responsables y otros actores relevantes para facilitar la adopción de decisiones basadas en evidencias. Esto favorece el logro de los objetivos estratégicos de la organización a largo plazo. (Zamora, Narváez, & Erazo, 2019)

Efectividad en la Gestión de Recursos Financieros: Una forma de mejorar la gestión financiera de una organización es implementar un sistema de control interno que se ajuste a su presupuesto y a sus metas estratégicas. Así, se pueden prevenir y corregir los problemas de ineficiencia, desvío o fraude en el manejo de los recursos.

Cultura Ética: Una cultura ética en la organización se fortalece con el control interno, que establece criterios claros de ética y comportamiento. Los empleados se sienten más satisfechos y responsables cuando existe un sistema de control eficaz que apoya las políticas éticas.

Atracción de Talento: Las organizaciones que cuentan con un control interno efectivo suelen ser más atractivas para profesionales talentosos. Los empleados buscan trabajar en entornos donde se respetan las normas y se fomenta la ética.

Auditoría y Cumplimiento: La auditoría interna y externa se facilita mediante el control interno, que es esencial para comprobar la efectividad de los controles y asegurar que la organización se ajusta a las normas y regulaciones vigentes (Lozano et al.,2020, como se citó en Hinojosa, 2024, pp.14-27).

(Amaro A.,2011, como se citó en Valderrama, 2024) Control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública en la gerencia regional de educación La Libertad en el año 2019. Describe lo siguiente:

“La Importancia del Control Interno en la Empresa”. El propósito fundamental de establecer el control interno es disminuir el riesgo de errores, irregularidades, malas prácticas, fraudes y otras acciones que puedan afectar el cumplimiento eficiente de la gestión, mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos.

El Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma, correspondiendo ser ejercido por las autoridades, funcionarios y servidores públicos como responsabilidad propia de las funciones inherentes a su ámbito de competencia.

La responsabilidad por la supervisión y monitoreo recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un Sistema de Control Interno, que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas y financieras se ajusten a las normas legales y reglamentarias aplicables a la organización.

Esta característica es fundamental puesto que permite que todos los que están en la entidad participen activamente en el ejercicio del control: tal como la Gerencia, la jefatura. A través del establecimiento de Normas y Procedimientos (directivas Internas) para desarrollar sus actividades y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la Planeación, Ejecución, Control y la evaluación de su desempeño, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, también debe ser competencia de la máxima autoridad administrativa, en cada área de la organización, el encargado de dirigir debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidas.

La Auditoría Interna u el Órgano de Control Institucional correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el Sistema de Control Interno de la entidad proponiéndole a la gerencia las recomendaciones necesarias para mejorar la administración y gestión.

Los objetivos del control interno son:

- Proteger y preservar los recursos y activos del Estado frente a cualquier irregularidad o circunstancia adversa que pueda comprometer su integridad.
- Asegurar la veracidad y puntualidad de la información proporcionada.
- Fomentar el cumplimiento de la obligación de los funcionarios y servidores públicos de rendir cuentas sobre los fondos y bienes del Estado que administran.

- Impulsar y mejorar la eficiencia, eficacia, ética, transparencia y economía de las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que ofrece.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas aplicables a la entidad y sus procesos operativos.
- Promover y fortalecer la práctica de los valores institucionales en todas las actividades.

Los beneficios más importantes del control interno son:

Seguridad razonable de:

- Disminuir los peligros asociados a la corrupción.
- Alcanzar los fines y metas previamente estipulados.
- Fomentar el desarrollo integral de la organización.
 - Optimizar la eficiencia, efectividad y transparencia en los procesos operativos.
 - Garantizar el respeto y cumplimiento de la normativa vigente.
 - Salvaguardar los recursos y bienes del Estado, asegurando su uso adecuado.
 - Contar con información precisa y oportuna para la toma de decisiones.
 - Promover la adopción de valores éticos en las prácticas organizacionales.
 - Impulsar la responsabilidad y transparencia de los funcionarios respecto a la consecución de la misión, los objetivos asignados y el uso de los bienes y recursos disponibles.

2.2.6. Fases de implementación, fundamentación y teorías del control interno.

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

Planificación: El proceso comienza con el compromiso formal de la Alta Dirección y la creación de un Comité encargado de liderar la iniciativa. Además, incluye las acciones dirigidas a realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de control interno de la entidad, en relación con las normativas de control interno establecidas por la CGR. Este diagnóstico servirá como fundamento para desarrollar un plan de acción que asegure su implementación efectiva y garantice el correcto funcionamiento del sistema.

Ejecución: El texto hace referencia al desarrollo de las acciones planteadas en el plan de trabajo, estructurado en dos niveles secuenciales: el de la entidad y el de los procesos. En el primer nivel, se definen las políticas y normativas de control necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos

institucionales, conforme a las normas de control interno y los componentes que estas establecen. En el segundo nivel, se parte de la identificación de los objetivos y riesgos que podrían comprometer su cumplimiento dentro de los procesos críticos de la entidad. Posteriormente, se evalúan los controles existentes con el fin de verificar que estos respondan adecuadamente a los riesgos asumidos por la administración.

Evaluación: Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua (CGR, 2020, como se citó en Valderrama, 2024, pp.13-24).

Según (Vega & Marrero, 2021, como se citó en Villegas, 2021), los elementos del control interno son:

- Un plan de organización que provea la separación apropiada de responsabilidades.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proveer un control razonable.
- Prácticas sanas para seguir en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y colaborador de organización.
- Políticas para verificar que la idoneidad del personal sea proporcional a sus responsabilidades.
- Función ejecutiva de auditoría interna (pp.12-13).

(Chávez, 2020), establece los siguientes roles y responsabilidades:

El Control Interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de Control Interno funcione con eficacia, eficiencia y económica.

El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del Control Interno, así como en mantener una estructura sólida del Control Interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Para contribuir al fortalecimiento del Control Interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

-Apoyo institucional a los controles internos; el titular los funcionarios y todo el personal de la entidad, deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los

controles internos, la actitud es una característica de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.

-Responsabilidad sobre la gestión; todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

-Clima de confianza en el trabajo; El titular y los funcionarios deben fomentar un aprobado clima de confianza que asegura el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia entre el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas, así como su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y de los aspectos de la responsabilidad.

-Transparencia en la gestión gubernamental; la transparencia en la gestión de los recursos y bienes del Estado, con arreglo a la normativa respectiva vigente, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines, así como la facultad del público de acceder a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.

-Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Control Interno; la estructura del Control Interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados, el titular o funcionario designado de cada entidad, debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar sus márgenes aceptables en términos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con las circunstancias (pp.14-16).

Cabrera (2009) distingue cuatro pasos en el proceso de control interno:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Consiste en definir objetivos claros, específicos y medibles. Se debe definir qué se espera, cuándo, cuánto, cómo para que el personal esté motivado a cumplir con el producto final esperado a una fecha determinada. Este paso será el termómetro para medir los resultados.
2. Medir los resultados: En este paso se debe comparar los resultados con los objetivos y metas establecidos previamente, en este paso la organización sabrá si está funcionando de acuerdo con lo esperado.

3. Tomar medidas correctivas: En este paso se debe investigar los motivos que llevaron a no alcanzar los objetivos y metas propuestos. Podría deberse a:

Factores internos: Estos son elementos que provienen de la misma entidad y que pueden ser controlados por ésta; durante el análisis, la administración puede descubrir que las metas no se lograron debido a que no se puso a disposición los recursos necesarios para alcanzarlas, tales como tiempo, presupuesto, personal competente, entre otros.

Factores externos: Estos son eventos ajenos a la institución que no pueden ser directamente controlados por ésta, entre los que podemos mencionar: fenómenos naturales (huracanes, terremotos), huelgas populares, nuevos competidores en el mercado, cambios en las leyes del país, entre otros.

4. Retroalimentación: En este paso se debe dar seguimiento a las medidas correctivas aplicadas en el paso anterior, procurando obtener información de fuentes confiables y objetivas.

Dentro de los métodos de evaluación del control interno se contemplan:

- a. Muestreo Estadístico: Consiste en la selección aleatoria de transacciones mediante herramientas estadísticas, éste puede ser aplicado cuando el auditor en su proceso de evaluación identifica que la entidad realiza altos volúmenes de transacciones.
- b. Método de Aplicación de Cuestionarios: Consiste en la formulación de preguntas cerradas y predeterminadas al personal responsable del área bajo evaluación. Este permite al auditor evaluar actividades de control de interés en el proceso de auditoría.

Una vez obtenidas las respuestas el evaluador podrá tener una idea de las áreas que requieren mayor atención y que debe corroborar.

- c. Método Narrativo: Consiste en detallar de manera descriptiva los procesos de la entidad e identificar los controles importantes dentro de la organización.
- d. Método Gráfico: Este método también denominado como “flujogramas”, hace uso de figuras que permiten al evaluador observar los procesos de manera condensada.
- e. Ficha de evaluación: La ficha de evaluación muestra y cuantifica el nivel de desempeño del ente bajo examen y se fundamenta en: los criterios o áreas a ser evaluadas, la ordenación de compromisos, las sub-áreas o unidades a evaluar dentro de la respectiva área, calificación del control, marcas de desviaciones y cumplimiento de recomendaciones.

Los métodos utilizados en el proceso de evaluación dependen de las necesidades y alcance de la revisión (pp.15-17).

Gonzales (2004, como se citó en Bados, 2014), menciona que: Para garantizar un buen control interno se requiere:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio laboral.
- Revisión del procesamiento de cada transacción.
- Designación de funciones de acuerdo con el cargo.
- Rotación de deberes
- Pólizas
- Instrucciones por escrito
- Cuentas de control
- Evaluación de sistemas computarizados
- Documentos pre numerados
- Evitar uso de efectivo
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Orden y aseo
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda información
- Conservación de documentos
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol
- Procesamiento Técnico Documental, Digital
- Definición de metas y objetivos claros.

- Hacer que el personal sepa porque se hace las cosas (pp.28-29).

(Villegas, 2021) cita que: El Manual de control interno establece los procesos a seguir por las organizaciones. Un elemento fundamental de este proceso lo constituye el autocontrol que es responsabilidad del Consejo o Junta de Vigilancia y del auditor interno y externo.

De acuerdo con (González, 2018, como se citó en Villegas, 2021) establece que:

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama Estructural. Esto favorece el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo son planeadas, efectuadas y controladas. Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño. Un ejemplo puede ser el que se detalla a continuación:

Figura 2 Organigrama de una entidad.



Fuente: elaborado por (Palomo, 2019)

Un aspecto importante del control interno son las auditorías. Para el año 1862, La Ley Británica de Sociedades Anónimas, aprobó la Auditoría como una profesión, esta se constituyó por la necesidad de un sistema normativo dentro de la contabilidad con la finalidad de obtener, principalmente información contable íntegra y evitar que se produzcan fraudes, a su vez hacer énfasis de manera periódica a las cuentas de las empresas sin importar ni el tipo ni el tamaño. (Villar de francos & Rivera, 2006, como se citó en Villegas, 2021, p.53).

De acuerdo con (González, 2018, como se citó en Villegas, 2021) establece que: Estas 3 E's son parte de los objetivos de la auditoría, conocidos también como hitos de la misma: eficiencia, efectividad,

economía. Respecto al antecedente, el objetivo de la auditoría se enmarca principalmente en 2 ámbitos, efectividad que abarca la eficiencia y la eficacia, y el ámbito económico que abarca la operación de costos mínimos, garantizando así la integridad de la información que brindan las empresas a través de sus estados financieros.

Según (Biler, 2017, como se citó en Villegas, 2021) indica que: Las auditorías independientemente de que tipo sea, para poder llevarse a cabo presentan variados elementos, el objetivo de esta es principalmente uno de los puntos estructurales más esenciales, y como complemento dentro de este marco se puede enunciar los siguientes: Revisión, registro, evaluación, determinación, resultados. De acuerdo con lo estipulado anteriormente, en los estudios de las distintas perspectivas de la auditoría, se observan indicaciones directas en la información, ya que esta es la que se refleja dentro de la documentación que se muestran en los hechos y procesos. Esto permite aseverar que independientemente del tipo de auditoría que se realice, se considera como un proceso de datos e información, el inicio, su desarrollo y sus resultados están basados en información que varía dependiendo de los objetivos que se auditen.

De acuerdo con (Castillo, 2017, como se citó en Villegas, 2021) establece que: La Auditoría se desarrolla como una herramienta de control cuyo aporte hace visión en la creación de una cultura disciplinaria organizativa, a su vez permite detectar falencias y vulnerabilidades en la estructura de una organización.

Según lo establecido por (Haydee, 2017, como se citó en Villegas, 2021). La Auditoría administrativa, se puede manifestar como la intervención que se realiza al interior de los departamentos de la organización con el fin de observar, medir y cuantificar, qué tan oportuna es la dirección dentro de la misma y cuantificar, qué tan oportuna es la dirección dentro de la misma.

(Acuña, 2024) en su tesis “Control interno y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Chota, 2024” da a conocer las siguientes teorías:

El control interno es uno de los componentes fundamentales que las instituciones públicas deben de mejorar para salvaguardar los recursos y eficientar los procesos de la organización. En este sentido Holmes (1987), considera de gran importancia, la implantación de lineamientos de control claros y precisos que garanticen la protección y uso optimizado de los recursos económicos de la institución.

Asimismo menciona que, estas buenas prácticas permiten que se lleve un mejor control en cuanto a los gastos, evitando que se realicen compromisos que no están contemplados dentro del presupuesto anual de la organización.

Por otro lado señala que, los mecanismos de control que se apliquen deben estar en correlación con los intereses y necesidades propias de la institución y no de otras afines. Finalmente en su teoría deja claro que, una de las funciones primordiales de la dirección de una empresa, es administrar correctamente los recursos, aplicando un buen control interno en los procesos para evitar de esta forma, el robo y la corrupción.

En esta misma visión Koontz et al. (2012), establece que un buen control interno depende en gran medida de la utilización de técnicas, métodos y sistemas de control en la supervisión en los procesos administrativos y operativos de la institución. De igual forma menciona que, estas buenas prácticas tienen por finalidad reducir los costos, ahorrar tiempo, corregir errores y prevenir los riesgos que se puedan presentar a futuro, así como también la desviación de los recursos.

Asimismo, Taylor (1983), al referirse al control interno describe que, en las instituciones se deben aplicar políticas de racionalización del trabajo si se desean obtener excelentes resultados, para ello se deben optimizar los recursos materiales, técnicos y productivos. Por consiguiente, también menciona que, la organización, planificación y optimización de las actividades laborales son fundamentales para lograr el éxito deseado. Taylor también explica que, es necesario que las administraciones desarrollen políticas de incentivos que beneficien a los trabajadores de esta manera desarrollaran sus actividades con mayor motivación y eficiencia, generando más productividad para la organización.

En consonancia con las teorías antes expuestas, Hurtado (2016), también brinda su aporte con respecto al control interno y expresa que, las instituciones deben de desarrollar estrategias o acciones enfocadas al cumplimiento de las reglas y procedimientos establecidos por los organismos del estado. Es decir toda la parte directiva y colaboradores deben de asumir con responsabilidad el cumplimiento de dichas normas para asegurar el éxito de la administración. Establece que, para garantizar los buenos resultados es necesario que se apliquen controles de tipo preventivo, concurrente y posterior o correctivo en las instituciones.

2.3. Marco Conceptual.

2.3.1. Gestión pública y uso de recursos

El grupo de conceptos que se contemplan en este epígrafe, son elementales dentro de este estudio investigativo en vista de que, para lograr tener un adecuado y correcto control interno en las instituciones públicas, los directivos y colaboradores de la organización se deben apegar fielmente a las normas y procedimientos legales establecidos por los entes contralores del estado. De esta forma se logrará prevenir el riesgo, errores y por consiguiente los actos de corrupción.

Fondos Públicos: son aquellos recursos financieros gestionados por el Estado para llevar a cabo políticas públicas y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Pollitt y Bouckaert (2017) abordan cómo la administración pública moderna requiere una gestión más eficiente y transparente de estos fondos para maximizar el bienestar social.

Transparencia: se entiende como la claridad con la que una organización comunica sus decisiones, actividades y procesos a sus stakeholders. Bertot et al. (2010) sugieren que la transparencia es un aspecto esencial de la gobernanza moderna y mejora la confianza pública en las instituciones.

Rendición de Cuentas: Se refiere a la obligación de justificar las acciones tomadas ante los interesados. Graham et al. (2018) afirman que la rendición de cuentas es fundamental para la mejora de la gobernanza y la confianza pública.

Organización: En la gestión administrativa municipal se refiere a la estructura y el diseño de la entidad municipal, donde se establecen las funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad. Este proceso es fundamental para asegurar que los recursos humanos, materiales y financieros estén alineados con los objetivos de la planificación, permitiendo una distribución eficiente del trabajo y una coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la administración. (García y Soto, 2020)

Planificación: “La planificación estratégica implica un proceso sistemático mediante el cual una organización define sus metas a largo plazo, identifica recursos y establece acciones para alcanzarlas, considerando el entorno cambiante” Bryson, J. M. (2018).

2.3.2. Control Interno en las Entidades Públicas

El conjunto de definiciones que se presentan en este epígrafe es muy fundamental para la presente investigación, ya que permite determinar el grado de importancia que tiene la implementación de las buenas prácticas en las instituciones y como estas al realizarlas de forma correcta, fortalecen los controles internos para el buen logro de los objetivos organizacionales.

Control: El control es definido como la acción a través de la cual se pueden controlar y efectuar el seguimiento respectivo a las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de una institución pública de tal manera que se pueda efectuar una buena gestión institucional, debido a que coadyuva a la consecución de los objetivos y metas establecidas en beneficio de la población (Pérez, & Barbarán, 2021).

Componentes. - Elementos del control interno cuyo desarrollo permiten la implementación del sistema de control interno, estos son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. (Pirani, 2024)

Auditoría Interna: La auditoría interna es el proceso mediante el cual se evalúa de manera independiente la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Moeller (2018) destaca que la auditoría interna tiene un papel crucial en la mejora continua y la gestión de riesgos.

Monitoreo: Marín (2014), el monitoreo son las actividades regulares de supervisión y gestión con la finalidad de que la entidad cumpla con las normativas correspondientes y el curso de estas mismas, el monitoreo se da por medio de 2 procedimientos, las actividades de revisión y evaluaciones que determinan con fiabilidad los procesos de control de forma adecuada y eficaz, así mismo el monitoreo refuerza esas áreas donde se encuentran falencias o se aprecia inestabilidad en las actividades, ayudando a controlar estas mismas y estabilizarlas.

Evaluación de Riesgos: El proceso de identificar y analizar los peligros significativos que puedan afectar el logro de los objetivos (Gallegos, 2022).

Deficiencia de control interno. Una deficiencia en el diseño u operación de controles que no permiten que el personal de la compañía impida o detecte errores de forma oportuna (COSO, 2013).

Supervisión: Implica el monitoreo y dirección de las actividades y el desempeño de los miembros de la organización. Lester et al. (2017) discuten que la supervisión efectiva es crucial para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Medidas Preventivas: Son las acciones tomadas para evitar que ocurran incidentes no deseados, anticipándose a posibles riesgos. Smith et al. (2018) subrayan que la prevención reduce costos y mejora la seguridad organizacional.

Normas y Procedimientos: Las normas y procedimientos son reglas y directrices establecidas para garantizar que las actividades de la organización se lleven a cabo de manera coherente y eficiente. Harrison et al. (2018) explican que las normas claras facilitan la operación y mejoran la calidad.

Proceso de Evaluación:

Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño en una municipalidad implica analizar y medir el rendimiento tanto de los empleados como de la institución en general, con el propósito de detectar oportunidades de mejora y garantizar el logro de los objetivos estratégicos establecidos. (BIZNEO, 2024).

2.3.3. Ética, Cultura y Comportamiento Organizacional

En el siguiente epígrafe se dan a conocer ciertas definiciones que sin lugar a dudas contribuyen a la mejora del control interno en las instituciones públicas. Teniendo claro que, la ética y los valores en el servidor público deben ser un común denominador para las personas que dirigen y laboran en una organización del estado. Las buenas acciones, conductas y comportamiento producen cambios significativos y fortalece los controles internos de la institución.

Acto de corrupción: Es la aceptación, o la oferta o entrega directa o indirecta, de cualquier valor monetario u otro beneficio (como un obsequio, favor, promesa, beneficio, etc.) por parte de cualquier funcionario u oficial; o cualquier otra persona o entidad que esté considerando realizar o abstenerse de realizar cualquier acto en el desempeño de sus funciones oficiales. (MEF, 2024)

Principio ético: Los principios éticos representan las normas que guían las decisiones y acciones dentro de una organización o sociedad. Según Brown et al. (2017), los principios éticos en las organizaciones actuales son clave para fomentar la confianza y la integridad.

Principios y Valores: Guía el comportamiento individual y organizacional, garantizando que se actúe de manera coherente con la misión de la organización. Según Cameron y Quinn (2019), los valores fundamentales ayudan a construir una cultura organizacional sólida.

Cultura Organizativa: La cultura organizativa describe los valores, creencias y comportamientos compartidos que guían las decisiones dentro de la organización. Schein (2017) afirma que la cultura es una fuerza poderosa que puede impulsar o dificultar el cambio organizacional.

Cultura de Disciplina: Se refiere a un entorno donde los miembros de la organización operan dentro de un marco de libertad responsable, donde se espera el cumplimiento de altos estándares éticos, autonomía en la toma de decisiones y alineación con los objetivos institucionales” Collins, J. (2020).

Compromiso: El compromiso organizacional refleja el nivel de dedicación y conexión emocional que un empleado tiene con su organización. Hakanen et al. (2019) plantean que el compromiso está estrechamente vinculado con el bienestar y el rendimiento laboral.

Clima Laboral: Se refiere a las percepciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo. Koys (2021) explica que un clima laboral positivo aumenta la motivación y mejora el rendimiento.

Motivación: La motivación es el impulso que lleva a los individuos a alcanzar objetivos personales o laborales. Ryan y Deci (2020) analizan cómo la motivación intrínseca y extrínseca influye en el rendimiento y bienestar de los empleados.

2.3.4. Gestión de la Calidad y Mejora Continua

En este epígrafe se dan a conocer un grupo de conceptos que le aportan conocimiento y valor a la presente investigación en el sentido que, se resalta la importancia de la calidad y productividad que deben prevalecer en los procesos de control interno institucional. Para lograrlo se deben desarrollar procesos de mejora continua a través de la implementación de modelos innovadores de gestión de calidad, tal es el caso el modelo 5S que se propone en este estudio.

Sistema de Gestión: Los sistemas de gestión son enfoques estructurados que las organizaciones implementan para coordinar y controlar sus actividades. Según Pereira et al. (2020), los sistemas de gestión son cruciales para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad

Mejora Continua: Es un enfoque sistemático que busca hacer pequeñas mejoras en los procesos organizacionales a lo largo del tiempo. Womack y Jones (2019) destacan que la mejora continua es la base de las metodologías Lean y Six Sigma.

Estándares: Son las especificaciones técnicas que garantizan la calidad, seguridad y eficiencia de los productos y servicios. Tse et al. (2021) destacan que los estándares internacionales mejoran la competitividad de las organizaciones globales.

Buenas Prácticas: Son métodos que han demostrado ser efectivos para alcanzar objetivos organizacionales. Kotter (2020) resalta que las buenas prácticas son claves para una gestión eficaz del cambio organizacional.

Productividad. Hace referencia a la utilización de los recursos de manera adecuada en una entidad, con la finalidad de obtener buenos resultados en bien de una entidad (Marcó et al., 2016).

Excelencia Operativa: La excelencia operativa implica mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos organizacionales para alcanzar un rendimiento superior. Liker (2020) destaca que una cultura de excelencia operativa está vinculada a la mejora continua y la eliminación de desperdicios.

Satisfacción del Cliente: La satisfacción del cliente se mide por el grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas del cliente. Fornell et al. (2021) afirman que la satisfacción del cliente es crucial para la lealtad y la rentabilidad empresarial.

Calidad Total: La calidad total es un enfoque de gestión que involucra a todos los miembros de la organización en la mejora continua de los procesos. Evans y Lindsay (2021) explican que la calidad total es clave para mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente.

2.3.5. Desempeño Institucional

Este epígrafe contiene definiciones que sin duda alguna, le aportan conocimiento a la presente investigación debido a que, como se sabe para lograr la productividad deseada en una institución se requiere que todos los directivos y colaboradores de la institución, asuman con responsabilidad sus funciones para el buen logro de las metas y objetivos. Por otro lado hay que destacar que, el buen desempeño institucional va a depender de un personal que esté bien calificado y motivado hacia su trabajo.

Eficacia. “La eficacia consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa es decir el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar” (Chiavenato, 2006, p. 456).

Eficiencia. Es el uso eficaz de bienes económicos; se obtiene al conllevar al límite de producción de una economía. En teoría de mercado de capitales, contexto en que las cotizaciones o precios de los activos financieros concentran toda la información favorable acerca de los mismos (Marcó et al., 2016).

Capacitación: Es el proceso mediante el cual los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos. Blanchard (2021) defiende que una capacitación adecuada es esencial para el desarrollo de los empleados y la mejora organizacional.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo implica la colaboración entre miembros con habilidades complementarias para alcanzar objetivos comunes. Salas et al. (2021) destacan que el trabajo en equipo es esencial para la innovación y el rendimiento organizacional.

Bienestar Social: Es el nivel de calidad de vida de los individuos dentro de una sociedad. Diener et al. (2021) exploran cómo el bienestar subjetivo se ve afectado por factores sociales y económicos.

2.3.6. Gestión del Riesgo y Análisis de Anomalías

Finalmente, el siguiente epígrafe contiene un conjunto de conceptos que se vinculan con la investigación. Aquí se resalta la importancia que representa la elaboración y ejecución de una planificación estratégica basada en la gestión del riesgo, ya que permite la prevención, el tratamiento de los problemas, errores y riesgos que se presentan en una institución. Todo ello indudablemente que, potencia el control interno y asegura el éxito de la entidad pública.

Evaluación de Riesgo: Es el proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y prioriza los riesgos potenciales para mitigar sus efectos. Pritchard (2020) sostiene que la evaluación de riesgos debe ser un proceso continuo y flexible en el entorno empresarial actual.

Detección de Anomalías: Implica identificar patrones de comportamiento que se desvían significativamente de lo esperado. Chandola et al. (2020) presentan técnicas avanzadas de minería de datos para detectar anomalías en grandes volúmenes de información.

2.4. Marco Contextual.

Principales Referentes Actuales y aportes

(Huerta, 2024) según su estudio investigativo denominado “Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ranrahirca, 2024”

Se concluye que el análisis estadístico mediante el coeficiente rho de Spearman demostró que existe una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad de Ranrahirca. Dicha conclusión esta vincula al objetivo general, es por ello por lo que se evidencia un valor de $p = 0,000$, inferior al nivel de significancia establecido de $0,05$. Este resultado indica que un control interno adecuado contribuye de manera directa al fortalecimiento de la gestión administrativa, mejorando los procesos y resultados organizacionales (p.23).

(Lam et al., 2025) según su investigación “Control interno y la ejecución del gasto público en una Municipalidad Distrital 2025”

Se concluye que el control interno está relacionado de manera positiva moderada con la ejecución del gasto público en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el periodo 2021. De manera específica, respecto a la evaluación de la vinculación entre el control interno y las cuatro dimensiones de la ejecución del gasto público, se determinó que el control interno se relaciona de forma positiva y moderada con el compromiso y con el devengado, pero no así con la certificación y el pago, pues la relación hallada fue positiva baja (p.44).

(Acuña, 2024) en su investigación de “Control interno y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Chota, 2024” afirma que:

Las actividades de control y la gestión administrativa evidencian una relación directa y significativa entre las variables. Es decir que, las acciones de control en todas actividades institucionales optimizarán la gestión en los procesos y trámites administrativos (p.63).

(Cruz & Maquera, 2025) en su estudio denominado “Influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la municipalidad provincial el Collao Ilave, 2024” argumentan que:

La investigación buscó determinar la influencia del sistema de control interno en la gestión municipal de la municipalidad provincial de El Collao, los resultados obtenidos muestran que existe influencia directa y positiva de la variable sistema de control interno sobre la variable gestión administrativa, lo que se corrobora con la correlación de Pearson $r=0,808$, habiéndose rechazado la hipótesis nula y aceptando la hipótesis de investigación. Lo que evidencia que a medida que se fortalece el sistema de control interno, se observa el aumento en la eficiencia de la gestión administrativa (p.83).

(Alcázar, 2025) en su estudio investigativo titulado “Control interno y políticas públicas anticorrupción en la municipalidad provincial mariscal Nieto – 2023” asegura que:

Basado en los resultados del estudio: Control Interno y Políticas Públicas Anticorrupción en la municipalidad provincial Mariscal Nieto – 2023, se determinó que el control interno juega un papel crucial en el cumplimiento de políticas públicas anticorrupción en la entidad edil. Esta conclusión se respalda con datos empíricos, donde el valor de significación obtenido es de 0.000, lo cual es menor al grado de error predeterminado de 0.05. Esto resalta la importancia y la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno para asegurar la eficacia de las políticas anticorrupción en el ámbito municipal (p.66).

(Mejía, 2025) en su estudio titulado “el sistema de control interno y su influencia en el proceso de contrataciones con el estado en la municipalidad provincial de Cajabamba, 2022” afirma que:

Teniendo en cuenta que las medidas de influencia de las variables del sistema de control interno impactan positivamente en las Contrataciones con el Estado, se recomienda elaborar un plan de trabajo marcado que determine la ruta de las acciones a seguir para la implementación del control interno, y esta tiene que desarrollarse de manera progresiva (p.86).

(Vélez & Morejón, 2024) en su estudio “Control interno y gestión administrativa en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Portoviejo” aseguran que:

La investigación ha demostrado que el control interno es fundamental para la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo. Sin embargo, los resultados indican una percepción mayoritariamente negativa respecto a la adecuación de los mecanismos de control interno, con un 52% de los encuestados calificando el control interno como "Regular" y un 24% como "Malo". Esto señala la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno para mejorar la transparencia, reducir errores y fraudes, y aumentar la confianza en las operaciones administrativas (p.476).

(Menacho et al., 2024) en su investigación “Control interno y desempeño laboral: colaboradores de una municipalidad, Trujillo – Perú” destaca que:

El presente estudio se llevó a cabo con el objeto de advertir a los tomadores de decisiones, directores, alcaldes y gestores públicos sobre la necesidad y el potencial de aplicar prácticas de control interno dentro de las instituciones públicas, para de esta forma potenciar el desempeño laboral de la

institución, incrementar su valor público, ampliar la cobertura de los servicios y brindar un servicio público de mayor calidad; al tiempo de que incrementa su eficacia y eficiencia, satisfaciendo de una forma más óptima las necesidades que demandan los ciudadanos de una sociedad cada vez más integrada a la revolución 4.0. Además, de que facilitará la toma de decisiones reduciendo los daños y riesgos, pues permite detectar las fallas y debilidades anticipadamente, permitiendo a las instituciones tomar las medidas adecuadas para redireccionar sus esfuerzos y recursos.

Se concluyó de manera determinante que los procesos de control interno y desempeño laboral son esenciales para lograr los objetivos organizacionales (p.12).

(Medina, 2024) en su estudio “el control interno y su influencia en la transferencia de gestión de la municipalidad distrital de Poroy, periodo 2022” dice que:

Se recomienda que la implantación de medidas correctivas debe asegurar la mejora del control interno como resultado del monitoreo, así como la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones, donde los funcionarios deben determinar las acciones correctivas que conduzcan a solucionar la problemática detectada e implementar las recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas (p.108).

(Cama, 2023) en su investigación “Influencia del control interno en la recaudación tributaria por concepto de recursos directamente recaudados en la municipalidad provincial del Cusco, 2023” afirma que:

Se recomienda a los funcionarios públicos de la municipalidad provincial del Cusco, realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos que pueden estar asociados con ingresos que recauda la entidad, además es importante que se pueda identificar áreas de mayor vulnerabilidad y priorizar estrategias de control en función de los riesgos identificados, con el objetivo de que la recaudación mejore periódicamente (p.80).

2.5. Marco Legal y Normativo.

La (Constitución de la República de Honduras, 1982) establece que:

CAPÍTULO III

DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE CUENTAS

ARTÍCULO 222. ⁵⁷ El Tribunal Superior de Cuentas es el ente rector del sistema de control de los recursos públicos, con autonomía funcional y administrativa de los Poderes del Estado, sometido solamente al cumplimiento de la Constitución y las Leyes, será responsable ante el Congreso Nacional de los actos ejecutados en el ejercicio de sus funciones.

El Tribunal Superior de Cuentas tiene como función a posteriori de los fondos, bienes y recursos administrados por los Poderes del Estado, instituciones descentralizadas y desconcentradas, incluyendo los bancos estatales o mixtos, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, las municipalidades y de cualquier otro órgano especial o ente público o privado que reciba o administre recursos públicos de fuentes internas o externas.

En el cumplimiento de su función deberá realizar el control financiero, de gestión y de resultados, fundados en la eficiencia y eficacia, economía, equidad, veracidad y legalidad. Le corresponde, además, el establecimiento de un sistema de transparencia en la gestión de los servidores públicos, la determinación del enriquecimiento ilícito y el control de los activos, pasivos y, en general, del patrimonio del Estado, Para cumplir con su función el Tribunal Superior de Cuentas tendrá las atribuciones que determine su Ley Orgánica.

ARTÍCULO 226. ⁶¹ El Tribunal Superior de Cuentas deberá rendir al Congreso Nacional, por medio de su Presidente, dentro de los primeros cuarenta (40) días de finalizado el año económico, el informe anual de su gestión (pp.48-49).

El (Tribunal Superior de Cuentas, 2021) en su Marco Rector del Control Interno Institucional de los recursos públicos (MARCI) establece que:

CONSIDERANDO: Que el Artículo 222 reformado de la Constitución de la República de Honduras define al Tribunal Superior de Cuentas como el ente rector del sistema de control de los recursos públicos.

CONSIDERANDO: Que de conformidad con el Artículo 31, numeral 2, de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas (LOTSC), el Tribunal tiene la función administrativa de emitir las normas generales de la fiscalización interna y externa.

CONSIDERANDO: Que de conformidad con el Artículo 45, Numeral 9, de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, el Tribunal tiene la atribución de supervisar y evaluar la eficacia del control interno, para lo cual emitirá normas de carácter general.

CONSIDERANDO: Que de conformidad con el Artículo 47 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas los sujetos pasivos de la Ley están obligados a aplicar bajo su responsabilidad sistemas de control interno, de acuerdo con las normas generales que emita el Tribunal (p.9).

Según (Tribunal Superior de Cuentas, 2012) en su Reglamento de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas establece que:

ARTÍCULO 2.- FISCALIZACIÓN. El Tribunal es el ente rector del sistema de control y tiene como función constitucional la fiscalización a posteriori de los fondos, bienes y recursos, administrados por:

- a) Los Poderes del Estado.
- b) Las Instituciones Descentralizadas y Desconcentradas
- c) Los Bancos Estatales o de Capital Mixto.
- d) La Comisión Nacional de Bancos y Seguros
- e) Las Municipalidades;
- f) Los Órganos o entes Públicos o Privados que perciban, o administren colectas públicas y recursos públicos provenientes de fuentes internas o externas.

ARTÍCULO 3.- FACULTADES.- Es facultad privativa del Tribunal establecer controles financieros, de gestión y resultados.- Para ello se deberán observar los principios de eficacia, eficiencia, economía, equidad, veracidad y legalidad.

ARTÍCULO 4.- TRANSPARENCIA.- Se establece un sistema de transparencia para la regulación de la gestión de los servidores públicos, contratación, determinación del enriquecimiento ilícito, el control de los activos y pasivos, y en general la salvaguarda del patrimonio del Estado.

ARTÍCULO 5.- PREEMINENCIA. -Las disposiciones de la Ley Orgánica del Tribunal, constituyen un régimen especial, que, por su naturaleza, fines y competencia, tiene preeminencia sobre cualquier otra Ley general o especial que verse sobre la misma materia. p.1

Según (Asociación de Municipios de Honduras, 2018) en su Ley de Municipalidades y su reglamento plantea que:

ARTÍCULO 54.- El Auditor Municipal depende directamente de la Corporación Municipal a la que debe presentar informes mensuales sobre su actividad de fiscalización y sobre lo que esta ordene.

ARTÍCULO 55.- El Auditor Municipal está obligado a cumplir con lo prescrito en la presente Ley y sus Reglamentos.

El (Tribunal Superior de Cuentas, 2024) en su Ley Orgánica del TSC. Establece que:

ARTÍCULO 3. ATRIBUCIONES. El Tribunal como ente rector del sistema de control, tiene como función constitucional la fiscalización a posteriori de los fondos, bienes y recursos administrados por los poderes del Estado, instituciones descentralizadas y desconcentradas, incluyendo los bancos estatales o mixtos, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, las municipalidades y de cualquier otro órgano especial o ente público o privado que reciba o administre recursos públicos de fuentes internas o externas.

En el cumplimiento de su función deberá realizar el control financiero, el de gestión y resultados, fundados en la eficacia y eficiencia, economía, equidad, veracidad y legalidad. Le corresponde, además el establecimiento de un sistema de transparencia en la gestión de los servidores públicos, la determinación del enriquecimiento ilícito y el control de los activos, pasivos y, en general, del patrimonio del Estado (p.5).

ARTÍCULO 7. OBJETIVOS ESENCIALES. El Tribunal tendrá la dirección, orientación, organización, ejecución y supervisión del sistema de control que se regula en esta Ley. En consecuencia, le corresponde esencialmente el control económico financiero, el de gestión y de resultados: el de Probidad y ética públicas, así como el de los bienes del Estado.

ARTÍCULO 32. RENDICIÓN DE LA CUENTA GENERAL DEL ESTADO 7 Sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 227 de la Constitución de la República, dentro de los tres (3 meses) siguientes de recibir las liquidaciones indicadas en el Párrafo Segundo de este

Artículo, el Tribunal debe informar al Congreso Nacional sobre la liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y de las instituciones del Sector Público. Dicho informe debe observar lo establecido en el Marco Rector del Control Externo Gubernamental y resumir su visión sobre la eficiencia y eficacia de la gestión del sector público, incluyendo la evaluación del gasto, estado de la deuda, organización, desempeño, cumplimiento de planes operativos y confiabilidad del control de las auditorías internas, el plan contable y su aplicación.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo anterior, las Secretarías de Estado y las instituciones descentralizadas, desconcentradas y órganos constitucionales sin adscripción específica y demás entes públicos de similar condición jurídica, deben enviar al Tribunal dentro de los primeros cuatro (4) meses siguientes al cierre del Ejercicio Fiscal, las liquidaciones presupuestarias correspondientes y un informe de la gestión de la deuda pública.

El (Sistema Integrado de Administración Financiera SIAFI, 2009) según el manual establece que:

ARTÍCULO 4. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. La Administración Financiera del Sector Público comprende los subsistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad, así como los mecanismos y elementos del sistema de control interno incorporados en los mismos. El sistema de administración financiera del Sector Público funcionará en forma articulada con los sistemas y/o subsistemas de Inversión Pública, Contratación Administrativa y Administración de Recursos Humanos, así como con todo otro sistema horizontal de administración que incida en la gestión financiera de las instituciones públicas, todo ello con el fin de lograr la integración sistémica de la gestión de las finanzas públicas.

A manera de conclusión es de gran importancia resaltar que, la elección de los capítulos, artículos y considerandos constitucionales y normativos que se contemplan en este estudio de investigación fueron seleccionados porque se consideran que son los que responden primordialmente a la necesidad de fundamentar legalmente el estudio sobre las deficiencias existentes en los sistemas operativos y de control interno de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua, Honduras. Asimismo, a su fortalecimiento mediante el desarrollo de una propuesta del modelo de gestión de calidad 5S en el contexto de la unidad de auditoría interna municipal.

En esencia la investigación se fundamenta en el Artículo 222 de la Constitución de la República de Honduras (1982), el cual establece al Tribunal Superior de Cuentas como el ente

rector del sistema de control de los recursos públicos, con responsabilidad sobre las municipalidades, lo que brinda un sustento legal directo a la fiscalización y al control interno como funciones esenciales en este nivel de gobierno. Asimismo, disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, su Reglamento, y el Marco Rector del Control Interno (MARCI), refuerzan este marco normativo al definir con claridad las atribuciones del TSC en la supervisión, emisión de normas y evaluación del control interno institucional, bajo principios de eficacia, eficiencia, economía, equidad, veracidad y legalidad.

Por otra parte el estudio investigativo también se sustenta legalmente, en la Ley de Municipalidades en sus artículos N° 54 y N° 55, que otorga al Auditor Municipal un rol fundamental en la aplicación de estos principios, reafirmando la necesidad de herramientas que mejoren la organización y eficiencia operativa. Por su parte, En este sentido, los criterios asumidos para la selección de estos cuerpos legales se basan en su pertinencia normativa respecto a la fiscalización, gestión pública, transparencia y rendición de cuentas, los cuales son directamente abordados por el modelo 5S propuesto en este estudio como mecanismo de mejora continua. Este marco legal, por tanto, no solo legitima la propuesta investigativa, sino que también la alinea con las obligaciones constitucionales y administrativas vigentes en el país.

CAPÍTULO 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación.

Este capítulo contiene fundamentos metodológicos elementales que permitieron al investigador poder orientar con éxito el estudio investigativo, comenzando desde de la operacionalización de las variables y la matriz de consistencia científica y metodológica. Seguidamente, se presenta el diseño metodológico a través de un diagrama de proceso que contiene los componentes: enfoque, diseño, tipo de investigación, alcance y método, cada uno con la explicación de forma precisa que sirvió de ruta idónea para que el investigador pudiese llevar a cabo las distintas etapas de este proceso de investigación de una forma lógica y coherente. El enfoque utilizado es Cuantitativo, el diseño es No experimental, el tipo de diseño es Transversal con tipo de alcance descriptivo y el método es el Deductivo. Las técnicas aplicadas para la recolección de los datos es la encuesta y los instrumentos aplicados son dos cuestionarios que fueron elaborados en base a las variables, Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S,

y la variable Dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno. Se aplicó una prueba piloto a 10 personas para comprobar el nivel de validez y confiabilidad de los instrumentos a través del Alfa de Cronbach. Se aplicaron los dos instrumentos de medición ya validados a la muestra conformada por 30 personas de la municipalidad. La técnica para la selección de la muestra fue la No Probabilística por conveniencia, que es la que se realiza en base a los propósitos del investigador y las características de la investigación. La escala utilizada para las valoraciones correspondientes según la estructuración y propósito de los instrumentos es la escala de Likert.

Finalmente, se obtuvieron los datos y gráficos correspondientes, los cuales sirvieron de fundamento para generar el análisis interpretativo de los resultados, determinando así las conclusiones y recomendaciones correspondientes para el planteamiento de la propuesta de investigación.

3.1. Cuadro Operacionalización de Variables.

Tabla 9 *Matriz de congruencia.*

Matriz de congruencia						
Tema: "Modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025"						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno efectivo en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025?	Proponer un modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025.	1.Fundamentar teóricamente el problema de investigación con estudios previos y teorías recientes con la finalidad de respaldar la pregunta, los objetivos, hipótesis y los resultados obtenidos en el análisis de datos.	Hipótesis Nula (Ho) Si se propone un modelo de Gestión de Calidad 5S, no se podrá reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.	Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S.	Seiri (Clasificar)	-% de expedientes o archivos físicos/digitales depurados. - Reducción del volumen de papelería almacenada. - Tiempo promedio invertido en identificar información relevante
					Seiton (Ordenar)	- Tiempo promedio para localizar un informe de auditoría. - % de archivos etiquetados correctamente. - Nivel de organización del sistema de archivo digital. - Cumplimiento del orden en estaciones de trabajo.
		2.Diagnosticar las principales deficiencias en los sistemas operativos y de control interno de la Unidad de Auditoría Municipal, como	Hipótesis Alternativa (H1) Si se propone un modelo de Gestión de Calidad 5S, se		Seiso (Limpiar)	-Frecuencia de limpieza de escritorios, equipos de cómputo y estanterías. - Número de incidencias detectadas durante inspecciones de limpieza. - Nivel de satisfacción del personal con el ambiente físico de trabajo.

<p>base para la aplicación del modelo 5S en el primer trimestre del año 2025.</p> <p>3.Caracterizar el estado actual de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno efectivo en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de</p>	<p>podrá reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.</p>	<p>Variable(s): La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos, y de control interno.</p>	<p>Seiketsu (Estandarizar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de procedimientos internos documentados - % de capacitaciones a auditor en aplicación de las 5S en su entorno laboral. - Frecuencia de auditorías internas. - Nivel de cumplimiento de las 3S en auditorías periódicas por parte de la jefatura.
<p>Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.</p>			<p>Shitsuke (Disciplina)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -% de auditorías internas que cumplen con estándares de orden y archivo de forma sostenida. - Número de sugerencias de mejora de procesos. - Participación en actividades de mejora continua. - Cumplimiento sostenido del plan de orden y mantenimiento
<p>4.Diseñar un modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el</p>			<p>Ambiente de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % de funcionarios de la unidad que han firmado el código de ética. - % de capacitaciones anualmente a funcionarios en temas de ética y control interno. - Existencia y actualización del reglamento interno de la unidad (Sí/No). - Nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.
			<p>Evaluación de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de evaluaciones de riesgo realizadas al año. - % de procesos críticos con matriz de riesgos actualizada. - % de riesgos identificados con planes de mitigación implementados. - Tiempo promedio de actualización de la matriz de riesgos.

<p>primer trimestre del año 2025.</p> <p>5. Validar el modelo de Gestión de Calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre del año 2025.</p>	<p>Actividades de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de controles internos implementados versus los planificados. - % de hallazgos recurrentes en auditorías internas relacionados con fallas en controles. - % de cumplimiento de los procedimientos establecidos.
	<p>Información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de entrega de informes de auditoría. - Frecuencia de reuniones de coordinación interna documentadas. - Existencia de canales formales de comunicación internos y externos (Sí/No).
	<p>Supervisión y monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de auditorías o revisiones internas realizadas al año. - % de recomendaciones de auditoría implementadas en tiempo. - Tiempo promedio de respuesta a observaciones detectadas en auditorías.

Nota. La tabla 9 contiene los diferentes componentes de la matriz de congruencia.

Tabla 10 Operacionalización de variables.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de Medición
Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S.	Barbieri-Silva et al. (2022), describen la metodología de las 5's como una herramienta que se aplica para mejorar la disciplina y responsabilidad en los empleados; ya que se involucra desde la parte gerencial y todos los colaboradores. Con su aplicación se mejora de manera operativa y cultural a la organización, cuando se ejecuta las 3 primeras "S" se obtiene cambios operativos, seguido se aplica las "S" de gestión que son estandarizar y disciplina (mantener y mejorar el hábito), esto permite el desarrollo de la mejora continua y con ello una rutina de revisión constante para los ajustes necesarios para mejorar en el tiempo (p.38).	La variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S. será evaluada mediante el desarrollo de una Encuesta.	Seiri (Clasificar)	-% de expedientes o archivos físicos/digitales depurados. - Reducción del volumen de papelería almacenada. - Tiempo promedio invertido en identificar información relevante	Items: 1,2,3	Cuestionario para medir la variable, modelo de gestión de calidad 5S.	Escala Ordinal de Likert. Donde: 1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo
			Seiton (Ordenar)	- Tiempo promedio para localizar un informe de auditoría. - % de archivos etiquetados correctamente. - Nivel de organización del sistema de archivo digital. - Cumplimiento del orden en estaciones de trabajo.	Items: 4,5,6		
			Seiso (Limpiar)	-Frecuencia de limpieza de escritorios, equipos de cómputo y estanterías. - Número de incidencias detectadas durante inspecciones de limpieza. - Nivel de satisfacción del personal con el ambiente físico de trabajo.	items: 7,8,9,10		
			Seiketsu (Estandarizar)	- Número de procedimientos internos documentados - % de capacitaciones a auditor en aplicación de las 5S en su entorno laboral. - Frecuencia de auditorías internas. - Nivel de cumplimiento de las 3S en auditorías periódicas por parte de la jefatura.	items: 11,12,13,14,15		

Variable Dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos, y de control interno.	El control interno en una municipalidad consiste en una serie de acciones, normas, métodos y prácticas que se aplican en resguardar las operaciones y actividades dentro de la administración pública local llevándose de forma eficaz, efectiva, transparente y conforme a las leyes y regulaciones vigentes. Su finalidad principal es proteger los recursos, prevenir y descubrir posibles fraudes, errores o desvíos, y garantizar que la gestión de los asuntos municipales se haga de forma ética y en beneficio de la comunidad (Huiman, 2022, p.13).	La variable Independiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos, y de control interno. será evaluada mediante el desarrollo de una Encuesta	Shitsuke (Disciplina)	- % de auditorías internas que cumplen con estándares de orden y archivo de forma sostenida. - Número de sugerencias de mejora de procesos. - Participación en actividades de mejora continua. - Cumplimiento sostenido del plan de orden y mantenimiento.	items: 16,17,18,19,20	Cuestionario para medir la variable, Control Interno.	Escala Ordinal de Likert. Donde: 1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo
			Ambiente de control.	- % de funcionarios de la unidad que han firmado el código de ética. % de capacitaciones anuales a funcionario en temas de ética y control interno. - Existencia y actualización del reglamento interno de la unidad (Sí/No). - Nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.	items: 1,2,3,4,5		
			Evaluación de riesgos.	- Número de evaluaciones de riesgo realizadas al año. - % de procesos críticos con matriz de riesgos actualizada. - % de riesgos identificados con planes de mitigación implementados. - Tiempo promedio de actualización de la matriz de riesgos.	items: 6,7,8		
			Actividades de Control.	- Número de controles internos implementados versus los planificados. - % de hallazgos recurrentes en auditorías internas relacionados con fallas en controles.	items: 9,10,11,12		

	- % de cumplimiento de los procedimientos establecidos.	
Información y Comunicación.	- Tiempo promedio de entrega de informes de auditoría. - Frecuencia de reuniones de coordinación interna documentadas. - Existencia de canales formales de comunicación internos y externos (Sí/No).	items: 13,14,15,16
Supervisión y seguimiento.	- Número de auditorías o revisiones internas realizadas al año. - % de recomendaciones de auditoría implementadas en tiempo. - Tiempo promedio de respuesta a observaciones detectadas en auditorías. - Número de actividades de seguimiento realizadas sobre controles internos.	items: 17,18,19,20

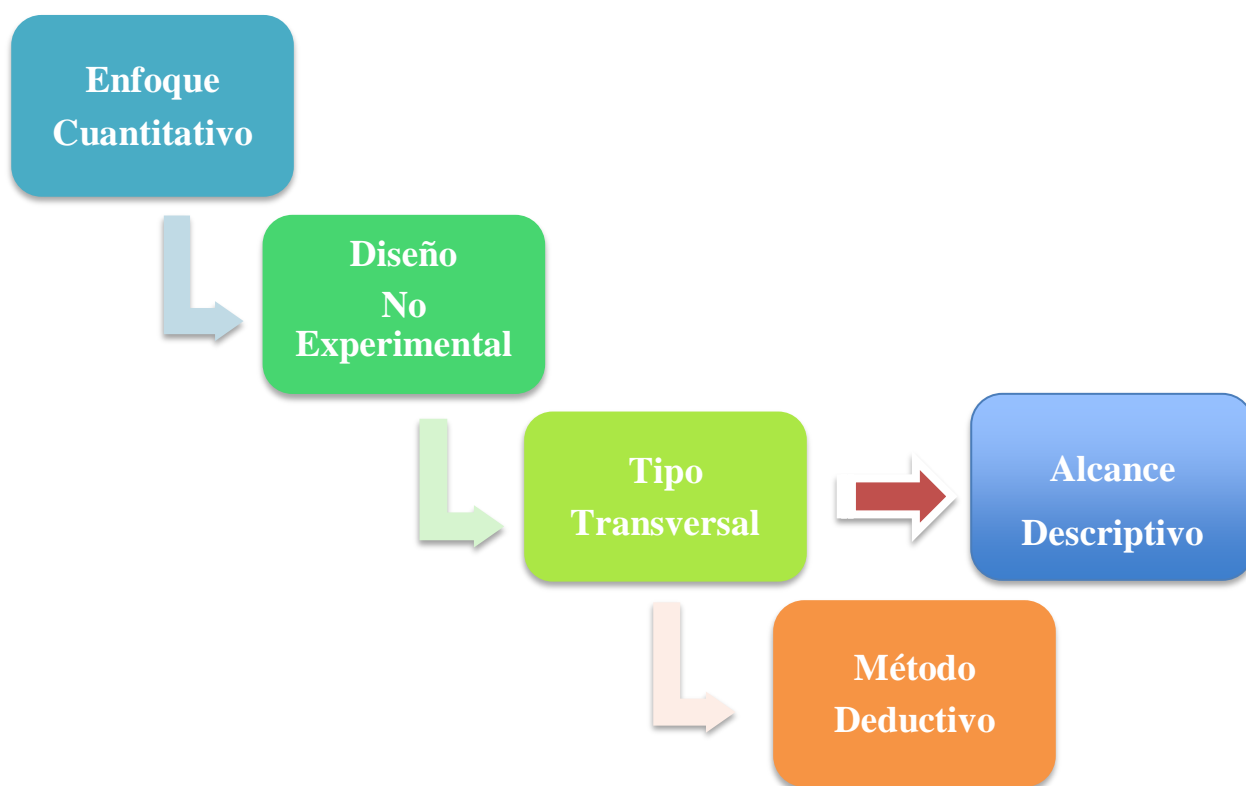
Nota. La tabla 10 contiene la forma de operacionalización de las variables en estudio.

3.2. Diseño Metodológico.

Según (Niño, 2011) cuando se habla del diseño, se refiere a las estrategias, procedimientos y pasos que se debe tener para abordar la investigación, lo que encierra un conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos llevados a cumplir con la solución del problema general (p.73).

Se explica el proceso que se tomará como orientación para la ejecución del estudio de investigación, según el siguiente diagrama que se da a conocer a continuación:

Figura 3 *Diseño metodológico de la investigación.*



Nota. La figura 3 contiene los componentes que forman parte del diseño metodológico de la investigación.

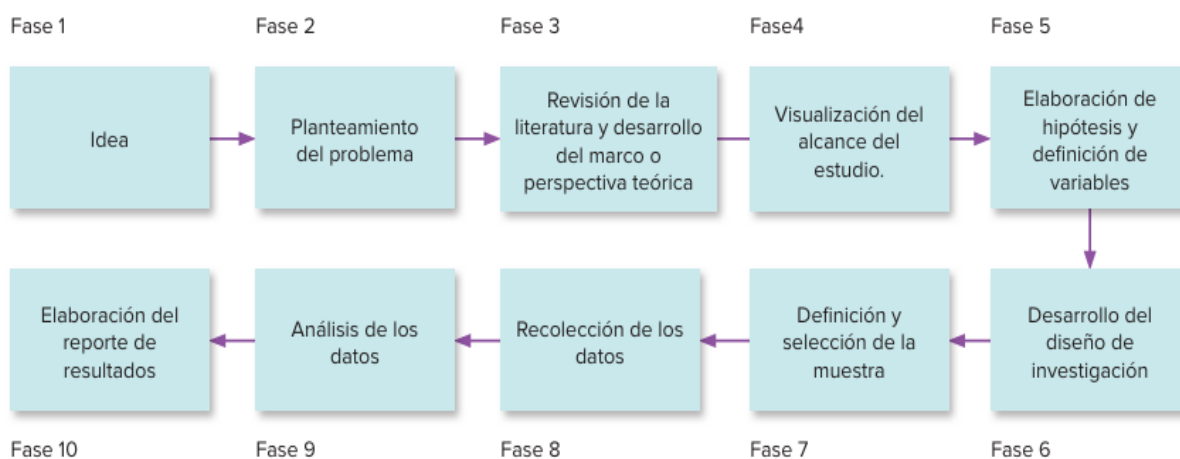
3.2.1. Definición del Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación de la Tesis.

Enfoque de Investigación

Para el desarrollo del presente estudio investigativo en la Unidad de Auditoría Interna Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, se tomará como fundamento guía de todo el proceso, el **Enfoque Cuantitativo**.

Según (Niglas, 2010, como se citó en Sampieri & Mendoza, 2018). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp.5-6).

Figura 4 *Proceso cuantitativo.*



Nota. La figura 4 muestra el proceso que se sigue para el desarrollo de la investigación con enfoque cuantitativo. Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. 2018.

Diseño de Investigación

Para Sánchez, Reyes y Mejía (2018) el diseño de investigación es el “modelo que adopta el investigador para precisar un control de las variables del estudio” (p.53).

El diseño por utilizar en la investigación será el **No Experimental**.

Como lo argumenta (González, 2021) en su libro: *Diseño y Metodología de la Investigación*: en este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio. Dentro de este diseño existen dos tipos: Transversal y longitudinal y la diferencia entre ambos es la época o el tiempo en que se realizan (p.78).

Tipo de Diseño

Asimismo, para la realización de este estudio se utilizará el **Diseño Transversal**.

“Este diseño recoge los datos en un solo momento y solo una vez. Es como tomar una foto o una radiografía para luego describirlas en la investigación, pueden tener alcances exploratorios, descriptivos y correlaciones”.

Según Manterola, Quiróz, Salazar, y García (2019), la característica principal de estos estudios es que se hacen en una sola instancia, por ello, no existe un seguimiento (pp.70-79).

Alcance de la Investigación

Esta investigación tiene un alcance de **Tipo Descriptivo** mediante el cual según:

(Sampieri & Mendoza, 2018) hace mención que: Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p.108).

Estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, grupos, comunidades, objetos o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden (Sampieri & Mendóza, 2018). “En este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco

la búsqueda de causa efecto” (Sousa, Driessnack, y Costa, 2007, como se citó en Sampieri & Mendoza, p.3).

3.2.2. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Obtención de Datos.

Métodos

En la presente investigación se implementará el **Método Deductivo**.

El método deductivo parte de premisas generales para llegar a conclusiones particulares, basándose en la lógica formal. Este enfoque es ampliamente utilizado para comprobar teorías y validar hipótesis dentro del proceso de investigación científica (Sampieri, Collado y Lucio, 2014).

Técnicas

La técnica para efectos de esta investigación es la encuesta, esta técnica es una herramienta que permite retroalimentar acerca de la realidad problemática, para que su efecto sea el deseado es importante que la encuesta cuente con las preguntas adecuadas, las mismas que pueden ser abiertas o cerradas, en el caso de emplear ambos tipos de pregunta debe existir una proporción adecuada de las mismas (Guevara, Verdesoto & Castro, 2020).

Hernández et al (2014), señala que las técnicas son los recursos de que dispone el investigador para su trabajo, las técnicas necesitan los instrumentos para su realización. (p.217).

Instrumentos de Obtención de Datos

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell et al.,2009, como se citó en Sampieri & Mendoza, 2018, p.228).

Los instrumentos utilizados por el investigador, para la aplicación de la encuesta es el **Cuestionario**.

Los cuales fueron elaborados en el formato de Google forms vinculado con el Drive, basados en las dos variables de estudio como ser: la variable independiente: Modelos de Gestión de Calidad 5S y la variable dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, cada uno conteniendo la cantidad de 20 ítem vinculados

estrictamente a sus variables, dimensiones e indicadores. Para la valoración de cada ítem por parte de las personas encuestadas se utilizó en la estructura de cada instrumento, la Escala Ordinal de Likert, la cual se compone de la siguiente manera:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo.

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos utilizado comúnmente en los trabajos de investigación científica. Consiste en un conjunto de preguntas presentadas y numeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que el encuestado debe responder. No existen respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas llevan a un resultado diferente y se aplican a una población conformada por personas (Arias, 2020).

Los enlaces de los dos instrumentos fueron compartidos con el auditor, los colaboradores de cada unidad, autoridades corporativas, comisionados de sociedad civil y de transparencia de la municipalidad de Lejamani, Comayagua, los que respondieron de manera diligente cada cuestionario. Se comparten enlaces:

<https://docs.google.com/forms/d/1qH60J3uHpylwQPh3dc7mNyMz1O5Um-T7GyshBWBXx1c/preview>

https://docs.google.com/forms/d/1V7tDDIFCreMscV-mpvK_6DSpSE6O1aGLVJcBwOULKE4/preview

Tabla 11 *Ficha Técnica*

Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Extensión	Tendremos 20 ítems por cada cuestionario, 20 ítems para la primera variable y 20 ítems para la segunda variable.

Interpretación	Se contemplan ítems relacionados con las dimensiones e indicadores de cada variable.
	1. Totalmente en desacuerdo
	2. En desacuerdo
Escala Likert	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	4. De acuerdo
	5. Totalmente de acuerdo
Duración	Se tomará un criterio de 15 minutos como máximo para responder cada cuestionario.
Aplicación	Es este estudio investigativo no se aplicará ninguna fórmula, en vista de que la población es pequeña, pero si tomamos el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Nota. La tabla 11 muestra la estructura de la ficha técnica en la investigación.

Proceso de Validación de los Instrumentos

Los instrumentos de medición fueron validados por tres profesionales expertos en investigación científica con una gama de experiencias, conocimientos y una gran formación académica, uno de ellos con nivel de Doctorado y dos con nivel de Maestría. Laboran actualmente en la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) de la ciudad de El Progreso, departamento de Yoro. A continuación, se presenta el perfil de cada experto en la siguiente tabla:

Tabla 12 *Perfil de expertos.*

Nombre del experto	Grado académico	Experiencia laboral	Actividad	Lugar donde ejerce
Tulia Elvira López Mendoza	Doctorado	19 años	Administración/Comercio/Investigación	Publsearch CA (www.publsearch.net/) UTH (www.uth.hn)

Aarón Fernando	Máster en Comercio	+19 años en el área y docencia	Docente universitario a	Universidad Tecnológica
Umanzor Ortega	Internacional	en educación superior 5 años	nivel de Postgrado	de Honduras
Luz Virginia Bueno	Máster	Máster	Profesora	Universidad Tecnológica de Honduras

Nota. La tabla 12 contiene información sobre los expertos que validaron los instrumentos de medición.

3.2.3. Determinación de la Muestra y su Criterio de Selección.

Población de Estudio

Para la presente investigación se tomó en consideración, la población que está conformada por 38 personas, entre ellos tenemos: los colaboradores que integran cada unidad de la institución, las autoridades de la Corporación Municipal, los Miembros de la Comisión Ciudadana de Transparencia y Comisionado Municipal de la Sociedad Civil.

Al referirse a la población:

Hernández et al (2014), es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas específicas, así comenta al respecto una vez que se ha definido la unidad de análisis, se delimitará la población a estudiar y se generalizaron los resultados (p.174).

Tamaño de la Muestra

En este apartado se tomaron como muestra representativa un total de 30 personas del total de la población que tienen responsabilidad directa con la municipalidad Lejamani, Comayagua, así como también los comisionados que son personas electas por el pueblo en asambleas municipales. De esta forma se garantizó que los resultados fueran objetivos, confiables y seguros para los fines del estudio investigativo.

(Pastor, 2019).

La determinación del tamaño de la muestra es un aspecto clave en cualquier investigación, ya que define cuántos sujetos se incluirán en el estudio y permite garantizar que los datos obtenidos sean representativos de la población total. La muestra representa un subconjunto de la

población, y su elección adecuada permite optimizar los recursos y el tiempo sin comprometer la validez de los resultados.

Se tomaron los siguientes criterios:

Inclusión

Para la muestra se tomó en consideración 30 personas del total de población, conformada por 38 sujetos de dicha institución, a quienes se les aplicaron los dos instrumentos de medición.

Exclusión

Para mejor fiabilidad y viabilidad del estudio investigativo se excluyeron de la muestra a 8 colaboradores entre ellos: 4 policías municipales, 1 portero municipal y 3 personas que brindan servicios generales (motorista, conserje y aseadora), por el hecho de que presentan dificultad para responder los instrumentos de medición por el nivel de profundidad de las preguntas y esto sería una causal que incidirá en los resultados de la investigación.

Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis seleccionada para el desarrollo del estudio investigativo, es la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad del municipio de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras, Centro América.

Técnicas de Selección de la Muestra

La técnica que se utilizó para la selección de la muestra fue la **No Probabilística por Conveniencia**.

(Sampieri et al., 2014) enfatizan que:

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (p.176).

(Ponce & Pasco, 2015, como se citó en Gonzales, 2021) afirma que:

El muestreo no probabilístico involucra la selección de las unidades que serán observadas de acuerdo con el criterio escogido por el investigador (p.116).

Cabe mencionar que, en este tipo de técnica de muestreo las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador.

Tabla 13 *Tamaño de la muestra.*

Perfil	N° Personas
Población (universo)	38
Muestra Considerada	30
Regidores	6
Alcalde	1
Vicealcalde	1
Comisión Ciudadana de Transparencia	6
Comisionado Municipal	1
Auditor Interno	1
Asistente de Auditor Interno	1
Secretaria	1
Jefe de Catastro	1
Jefe de Oficina de la Mujer	1
Jefe de Control Tributario	1
Jefe de Contabilidad	1
Jefe de Oficina de la Niñez	1
Jefe de Unidad Técnica	1
Asistente de Unidad Técnica	1
Jefe de Compras -OIP	1
Bibliotecaria Municipal	1

Jefe de Unidad de Medio Ambiente (UMA)	1
Oficina de Protocolo	1
Oficina de Protocolo	1
El tamaño de la muestra es:	30 Colaboradores

Nota. La tabla número 13 muestra el tamaño de la muestra que se utilizó para la aplicación de los instrumentos de medición.

Tabla 14 *Perfil de unidad de análisis*

Perfil	Detalle
Empresa o Institución:	Alcaldía Municipal
Delimitación:	Unidad de Auditoría de la Alcaldía Municipal. Barrio Los Dolores, Lejamaní, Comayagua, Honduras.
Población (universo):	38 Colaboradores
Población Objetivo:	30 Colaboradores
Género:	Masculino y Femenino
Edades:	18 a 75 años y más.
Cargos que evaluar:	-Corporación Municipal. -Jefaturas Municipales Comisión de Transparencia. -Comisión Municipal de Sociedad Civil.
Perfil Académico:	Secundaria, Nivel Medio, Técnico Universitario, Pregrado, Postgrado

Nota. La tabla número 14 evidencia el perfil de unidad de análisis que sirvió de soporte para la aplicación del instrumento de medición.

3.3. Trabajo de Campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

Es uno de los instrumentos que día a día nos permite sistematizar nuestras prácticas investigativas; además, nos permite mejorarlas, enriquecerlas y transformarlas. Según Bonilla y Rodríguez “el trabajo diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente

del proceso de observación. Puede ser especialmente útil al investigador en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” (Bonilla et al.,1997, pp.74-75).

Figura 5 *Reunión con corporación municipal de Lejamaní*



Figura 6 *Trabajo en equipo con el auditor interno municipal*



Tabla 15 *Cronograma de trabajo.*

N°	Actividades	Octubre		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
		2024		2024				2024				2025				2025				2025				2025				2025											
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Línea de investigación	■																																					
2	Planteamiento del problema	■																																					
3	Formulación del problema	■																																					
4	Justificación	■																																					
5	Objeto de estudio	■																																					
6	Campo de acción	■																																					
7	Objetivos.	■																																					
8	Hipótesis	■																																					
9	Alcance temático	■																																					
10	Delimitación Espacial y Temporal	■																																					
11	Estado del arte	■																																					
12	Marco Teórico.	■																																					
13	Marco Conceptual.	■																																					

3.4. Aplicación de los Instrumentos.

En su primera etapa, se le solicitó al Auditor Interno la selección de 10 personas de diferentes unidades de la municipalidad a los cuales se les aplicó un pilotaje consistente en dos cuestionarios de 20 ítems cada uno vinculados con las dos variables de estudio. Variable independiente: Modelos de Gestión de Calidad 5S. Variable dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.

Seguidamente después de la obtención de los datos se procedió al desarrollo al análisis mediante la utilización del Software estadístico SPSS aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach a través del cual se logró conocer el porcentaje de validez interno de las preguntas establecidas en cada cuestionario, dando el siguiente resultado:

Tabla 16 Estadística de fiabilidad, variable: Modelos de gestión de calidad 5S.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	20

Nota. La tabla 16 evidencia el nivel de fiabilidad obtenido para la variable independiente.

Tabla 17 Estadística de fiabilidad, variable: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	20

Nota. La tabla 17 evidencia el nivel de fiabilidad obtenido para la variable dependiente.

Una vez que se obtuvo la estadística de fiabilidad para cada instrumento de medición y habiendo pasado por el proceso riguroso de la validación de los instrumentos por tres expertos en el campo de la investigación, se procedió a la siguiente etapa, la cual consistió en el levantamiento de un listado de 30 personas que fueron informadas y tomadas en consideración como parte muestral, para la aplicación de los instrumentos de medición. Seguidamente, se les

llamó vía teléfono para darles a conocer el propósito de la encuesta y solicitarles la colaboración necesaria para responder objetivamente los dos cuestionarios por separado.

Asimismo, se les enviaron vía WhatsApp los dos enlaces de los cuestionarios para que los respondieran en un tiempo máximo de 15 minutos cada uno. Cabe mencionar que en esta etapa se tuvo un cierto impase con relación al tiempo de respuesta debido a que algunos lo hicieron en el tiempo asignado y otros lo hicieron en el tiempo que consideraron conveniente por la atención de sus trabajos, lográndose obtener los resultados de la encuesta en el término de cinco días, pero al final se logró materializar el objetivo.

Para concluir destacar que, durante el desarrollo de esta fase, fue fundamental el apoyo y la comunicación permanentemente con el alcalde, auditor interno y jefe de personal de la municipalidad, lo cual permitió poder programar, coordinar y ejecutar actividades específicamente relacionada con esta etapa.

3.5. Procesamiento de la Información.

Una vez que se aplicaron los dos instrumentos de medición a la muestra correspondiente, seguidamente se procedió a generar de la aplicación del Drive, la hoja de cálculo en Excel conteniendo el vaciamiento de toda la información relacionada con los datos sociodemográficos de los encuestados, las preguntas diseñadas conforme a las variables de estudio, dimensiones, indicadores y las respuestas que brindaron cada uno de ellos, las cuales fueron vinculadas estrictamente a los valores ordinales según la estructura de la Escala de Likert.

Para el procesamiento de la información primero se utilizó el programa de Excel, creando una hoja de cálculo de forma manual e ingresando las respuestas obtenidas de los encuestados por cada pregunta, ya no de forma ordinal sino, de forma numérica según el orden establecido por la Escala de Likert donde:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Seguidamente se utilizó el software estadístico SPSS versión 27, en el cual se le ancló la tabla de Excel consolidada con todos los datos de cada cuestionario, generando de esta forma los gráficos y tablas estadísticas correspondientes, para su respectivo análisis interpretativo.

3.6. Análisis de los Resultados en los Datos Obtenidos.

A continuación, se presentan los análisis correspondientes, realizados como producto de los resultados en los datos obtenidos en el programa estadístico SPSS versión 27. Ver tablas y gráficos en el apéndice A. Páginas: 187-229 de anexos.

Variables sociodemográficas de los encuestados: Sexo, edad y nivel educativo.

Análisis: Los resultados obtenidos determinan que de las 30 personas encuestadas la mayor cantidad son del sexo femenino lo que representa un 56.67% y el 43.33% del sexo masculino.

Análisis: Con relación a la variable edad, los resultados muestran que, de las 30 personas encuestadas la mayor cantidad se concentra entre 26-35 años, 36-45 y 46-55 años, lo que representa en su conjunto un 66.66% mientras que el 16.67% entre 18-25 años y un 16.67% entre 56-65 años. Por lo anterior se concluye que, es una población fortalecida ya que se complementan juventud con experiencia, lo cual es beneficioso para el desarrollo de los procesos municipales.

Análisis: En cuanto al nivel educativo, de las 30 personas encuestadas la mayor cantidad poseen título de educación media, lo cual representa un 40% seguido del técnico universitario, con una valoración de un 30%. Mientras que una minoría de personas representada por un 13.33% poseen título de posgrado, un 10% tienen título de pregrado y un 6.67% ostentan un título de secundaria. Se concluye que, la municipalidad cuenta con el perfil académico idóneo para el buen desarrollo de sus funciones.

Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S.

A continuación, se presentan los análisis correspondientes de los resultados obtenidos para la **Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S**, en la cual se desarrollaron

20 preguntas por cada cuestionario. Ver tablas y gráficos en el apéndice A, páginas 190-209 de los anexos.

Pregunta 1: *Se realiza un inventario periódico en la Unidad de Auditoría Interna, para identificar elementos innecesarios que deben ser eliminados.*

Análisis: Según los datos reflejados se determina que, el 60% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, la unidad de auditoría interna realiza un inventario periódico lo que permite identificar elementos innecesarios para ser eliminados. Mientras un 36.67% opinan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo planteado. Por otro lado, un 3.33% aduce no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que permite argumentar que, un gran porcentaje de la población opina que no se realiza inventario de forma periódica en dicha unidad, lo cual le puede generar consecuencias significativas a la municipalidad de tipo administrativo, financiera y legal.

Pregunta 2: *Los documentos obsoletos o irrelevantes se eliminan de manera efectiva para mejorar el entorno de trabajo.*

Análisis: El gráfico 5 resalta que, la mayor parte de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en la unidad de auditoría interna se eliminan los documentos obsoletos lo cual representa un 60%, esto sin duda alguna evidencia que existe cierto grado de confianza con respecto a los procesos de actualización y de la gestión documental. En cambio, un 26.67% de las personas, manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que demuestra que existen inconsistencias en cuanto a la aplicación de los procedimientos que se les debe brindar tratamiento para lograr una mejora significativa de los procesos. Finalmente, un 13.33% adoptó una postura neutral, lo que significa que, esto podría ser por desconocimiento, falta de comunicación e información oportuna.

Pregunta 3: *La frecuencia con que se hace la evaluación permite mantener actualizado el proceso.*

Análisis: Se argumenta que, el 66.67% de los encuestados, opinan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la frecuencia con que se realizan las evaluaciones contribuye a

mantener actualizado los procesos, lo cual es determinante para generar más eficiencia, calidad, innovación y competitividad en la institución municipal. En contraste con el resultado anterior, un 13.34% de las personas, mencionan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto podría ser debido a que perciben que las evaluaciones no se realizan con la regularidad necesaria para detectar cambios en los procesos internos. Por otro lado, la insatisfacción podría ser porque de los resultados obtenidos en las evaluaciones practicadas, no se toman acciones que concluyan en una mejora significativa. Un 20% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, esta percepción podría ser porque quizás existe desconocimiento sobre el desarrollo de los procesos en la unidad de auditoría. En conclusión, es oportuno resaltar que, se puede contemplar en la planificación estrategias de mejora que ayuden a materializar los objetivos, metas e indicadores que conlleven a la obtención de resultados exitosos para la municipalidad.

Pregunta 4: *Los archivos en la Unidad de Auditoría Municipal están organizados de forma clara.*

Análisis: Según los datos se determinó que, el 66.66% de los encuestados respondieron que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, que los archivos están organizados de forma clara y adecuada en la unidad de auditoría interna, lo cual fortalece la transparencia y rendición de cuentas de la municipalidad. Sin embargo, el 16.66% opinan estar en desacuerdo y totalmente de acuerdo, las razones podrían ser por porque es posible que perciban que no existe un sistema claro y actualizado para clasificar, etiquetar y ordenar los documentos. También una de las razones importantes podría ser la falta de capacitación del personal que puede generar desconocimiento en cuanto al sistema de archivos y gestión documental. Finalmente, un 16,67% adoptaron una posición neutral posiblemente por falta de desconocimiento o bien por quizás no tuvieron la oportunidad de realizar algún tipo de consulta en dicha unidad.

Pregunta 5: *Se cuenta con señalización visual (colores, etiquetas, códigos) que facilita la localización de archivos o herramientas de auditoría.*

Análisis: En base a los resultados obtenidos se puede afirmar que, el 63.33% de los encuestados opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la unidad de auditoría si cuenta con la señalización correspondiente, lo que permite localizar los archivos de forma inmediata. Un 26.67% opina que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que

representa en gran medida una oportunidad de mejora para que las autoridades superiores tomen las decisiones correctas para fortalecer la organización. Un 10% opina estar neutral, esto se debe quizás porque existe desinformación de parte de ellos o porque no observan señalización alguna que les permita opinar de manera positiva o negativa al respecto.

Pregunta 6: *En la Unidad de Auditoría Municipal, los archivos en digital se encuentran identificados correctamente.*

Análisis: El 83.34% de los encuestados opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, que los archivos en digital se encuentran identificados correctamente en la unidad de auditoría, la razón puede ser porque se utilizan metodologías funcionales para nombrar, clasificar y etiquetar los archivos, lo que contribuye a la gestión documental. En cambio, una minoría representada por un 6.66% opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, la razón podría ser que identifican fallas en cuanto a la identificación digital, siendo esta una oportunidad de mejora a considerar por parte de las autoridades. Sin embargo, un 10% opina de forma neutral la razón sería porque quizás no interactúan de forma frecuente con los archivos en digital de la unidad.

Pregunta 7: *La Unidad de Auditoría Interna se mantiene limpia con frecuencia, lo que facilita el desempeño de las actividades de auditoría.*

Análisis: Los datos reflejados definen que, el 80% de los encuestados opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en la unidad de auditoría se mantiene frecuentemente en condiciones de limpieza lo que beneficia al desarrollo óptimo de las actividades diarias. Esto es importante porque sin duda alguna refleja eficiencia y correcta aplicación del enfoque. Aunque el resto de los encuestados que representa un 20% dice estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo afirmado, lo que significa que, no se percibe que se desarrolla la limpieza con regularidad en dicha área. Cabe mencionar que a pesar de que la gran mayoría está de acuerdo en que, si se realiza una limpieza constantemente, vale la pena valorar la opinión de las personas que no están de acuerdo, con la finalidad de mejorar y tener un ambiente más acondicionado para los usuarios.

Pregunta 8: *Existe un cronograma de limpieza asignado que se cumple regularmente.*

Análisis: Según los datos de los resultados establece que; un 46.67% que representa casi la mitad de los encuestados, mencionan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, si existe un cronograma de limpieza en la unidad de auditoría que se aplica regularmente, lo que es beneficioso porque evidencia orden y cumplimiento en el desarrollo de las actividades. Sin embargo, un 36.67% opina contrariamente, esto posiblemente porque las personas no perciben la existencia de un cronograma de limpieza que sea aplicado constantemente. Finalmente, un 16.67% opina de forma neutral, lo que indica que esta población no está lo suficientemente claro con su respuesta o es posible no está seguro. Lo anterior se puede tomar como un indicador a mejorar en vista de que no se obtuvo respuesta afirmativa. Aspectos como la efectividad del cronograma, supervisión y comunicación son clave para la gestión administrativa.

Pregunta 9: *Los archivos en formato físico se mantienen ordenados, sin acumulación de papeles innecesarios.*

Análisis: Según los datos muestran que, el 56.67% están de acuerdo en que en la unidad de auditoría se mantiene los archivos físicos de forma ordenada y no hay acumulación de papeles innecesarios, lo que indica que están bien gestionados y controlados. En cambio, una minoría que representa el 16.67% opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, es decir que perciben que los archivos no están bien organizados. Otro grupo de personas que representa el 26.67% está en posición neutral, es posible que esto se deba a que no visitan el área con frecuencia, lo cual da lugar a manifestar esa opinión. Entonces es prudente que se consideren estrategias de mejora con respecto a este aspecto para bien de la municipalidad.

Pregunta 10: *Considera que el ambiente físico de trabajo de la Unidad de Auditoría Municipal refleja un alto nivel de satisfacción.*

Análisis: Según los resultados el 60% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que, en la unidad de auditoría hay un ambiente físico de trabajo que genera satisfacción en los empleados y usuarios, lo que es muy importante para la municipalidad porque genera productividad, rendimiento y motivación en el personal. Por otro lado, un 23.33% opinaron lo contrario, lo que indica que se deben generar procesos de mejora para que los niveles de satisfacción sean mayores y los resultados sean más exitosos. Por último, resaltar que, un 16.67% afirma estar en posición neutral tal vez sea porque no frecuentan la unidad el área de trabajo.

Pregunta 11: *Existen procedimientos estandarizados para el manejo de archivos relacionados con las auditorías.*

Análisis: De las 30 personas encuestadas el 70% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que, si existen procedimientos estandarizados para el manejo de archivos relacionados con las auditorías, lo que indica que hay normas claras y que la municipalidad ha hecho esfuerzos por documentar y comunicar estos procesos. Un 16.67% opina lo contrario posiblemente por falta de conocimiento en el tema. Un 13.33% afirma estar en neutral lo que indica que no están seguro de la respuesta o también desconocen los procesos.

Pregunta 12: *El auditor interno recibe procesos de capacitación de forma frecuente para el mejoramiento de sus funciones.*

Análisis: De las 30 personas encuestadas el 73.34% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que, el auditor recibe capacitaciones permanentes, lo cual es fundamental para la eficiencia de sus funciones, esto demuestra el grado de compromiso que tiene la municipalidad con respecto a su personal. Por otro lado, un 13.33% opina estar en desacuerdo y un 13.33% se manifiesta de forma neutral. Se concluye que, este porcentaje tiene esa percepción debido a que quizás no estén recibiendo procesos de capacitación al igual que el auditor y por ello se genera esta opinión. Se da la necesidad entonces de evaluar si los procesos de capacitación están beneficiando a toda la colectividad o no.

Pregunta 13: *La Unidad de Auditoría, sigue un conjunto de normas para garantizar el orden continuo del espacio de trabajo.*

Análisis: El 66.66% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la unidad de auditoría sigue las normas establecidas para garantizar el orden continuo del espacio de trabajo. Esto refleja confianza y percepción de orden y control de parte de la unidad y lógicamente el cumplimiento del indicador de eficiencia. Sin embargo, una pequeña parte de los encuestados que representan un 13.33% opinan de forma diferente y un 20% manifiesta estar neutral, esta opinión es posible se deba a que identifican deficiencias en cuanto a las normas establecidas, lo cual es un indicador de que se deben realizar acciones de mejora por parte de la unidad.

Pregunta 14: *Los procedimientos estandarizados son conocidos por todos los miembros del equipo.*

Análisis: Según los resultados determinan que de las 30 personas encuestadas el 46.67% opinan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, todos los miembros del equipo conocen los procedimientos estandarizados de la unidad de auditoría. Este resultado no es del todo satisfactorio, ya que el mayor porcentaje de encuestados representado por un 30% opina estar en desacuerdo y un 23.33% afirma estar en posición neutral. Por lo que se concluye que se debe fortalecer los procesos de capacitación y promover la estandarización para que todos estén alineados con las políticas de la municipalidad.

Pregunta 15: *La Unidad realiza auditorías internas de forma periódica a cada una de las unidades de la municipalidad.*

Análisis: De las 30 personas encuestadas, el 56.66% opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que si se realizan auditorías en todas las unidades municipales. Este resultado, aunque es superior a la media, no deja de generar reflexión en vista de que, el 23.33% opina de forma contraria a lo afirmado y un 20% menciona estar en posición neutral. Esto indica que una parte identifica que existen deficiencias en el conocimiento de los procedimientos por parte del equipo y otra parte evidencia tener falta de claridad con la situación real. Esto indica la necesidad de mejora con respecto a capacitación, estandarización de procesos y evaluación del personal.

Pregunta 16: *Las auditorías internas cumplen con los estándares de orden de forma sostenida.*

Análisis: De acuerdo a los resultados se determina que, el 56.67% afirman estar de acuerdo que, las auditorías internas que se practican cumplen con los estándares de orden de forma sostenida. Esto sin duda alguna, refleja una percepción positiva con relación a la calidad y cumplimiento de los procesos. Otro parte de los encuestados que representan el 33.33% opinan estar en desacuerdo, lo que da lugar a plantear estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la transparencia y las normas procedimentales. Finalmente, un 10% opina estar

en posición neutral, lo que significa que es posible que no estén seguro de su respuesta o no tienen conocimiento sobre la aplicación de los estándares.

Pregunta 17: *La Unidad de Auditoría Interna Municipal toma en consideración las sugerencias que se le brindan para la mejora continua de los procesos.*

Análisis: El 86.67% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que, la unidad de auditoría toma en consideración las sugerencias que se le brindan lo que contribuye a la mejora continua de la municipalidad. Por otra parte, un 10% de los encuestados que es la minoría manifiestan estar en desacuerdo con lo planteado, {o que puede dar lugar a interpretar que a ellos no se les toma en cuenta en la toma de sugerencias. Vale la pena mencionar que si bien es cierto este porcentaje no están significativo es importante tomarlo en consideración para generar algún grado de mejora que ayude a fortalecer los procesos de comunicación y toma de decisiones. Para concluir un 3.33% opina no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. A lo mejor por no estar seguro de su respuesta con lo afirmado.

Pregunta 18: *Se promueve una cultura de disciplina entre los miembros del equipo para mantener las buenas prácticas.*

Análisis: Según los resultados se evidencian que, de las 30 personas encuestadas, el 66.66% afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, la unidad de auditoría promueve la disciplina entre los miembros del equipo lo cual contribuye a las buenas prácticas en la municipalidad. Por otro lado. El 20% de los encuestados que representa una minoría, dicen estar en desacuerdo. Podría interpretarse que, esta percepción se debe a que quizás son personas que se resisten al cambio o tal vez existe alguna falta de liderazgo de parte de las autoridades correspondiente. Para terminar, un 13.33% opina estar en posición neutral. Esto se debe a quizás no tienen información consistente para dar su punto de vista favorable o desfavorable.

Pregunta 19: *Los resultados de las auditorías son utilizados para identificar áreas de mejora y así de esta forma asegurar que se mantengan las buenas prácticas de organización.*

Análisis: En base a los datos obtenidos, el 80% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los resultados que se obtienen de las auditorías sirven para identificar áreas de

mejora en la unidad de auditoría interna lo cual permite eficientar los procesos y generar transparencia en la organización. En otro sentido, un 13.33% opinan de forma contraria y mencionan estar en desacuerdo. Esto representa la oportunidad para revisar y evaluar los procesos e identificar los puntos débiles para desarrollar acciones de mejora que fortalezcan la confianza general de todos los empleados y comunidad en general.

Pregunta 20: *La Unidad de Auditoría Municipal, cuenta con un plan de orden para una ejecución organizada, transparente y eficaz de sus funciones.*

Análisis: De las 30 personas encuestadas, el 60% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la unidad de auditoría cuenta con un plan de orden para el desarrollo transparente y eficaz de sus funciones, lo cual transmite la percepción de que se cumplen con lo programado en la planificación. Sin embargo, un 36.67% dice estar en desacuerdo, esta percepción es posible que sea porque se desconocen los procesos de planificación de la unidad o simplemente no identifican la existencia de un plan en la unidad. Por último, hay que mencionar que, un 3.33% de los encuestados opinan tener una posición neutral, la razón podría ser por falta de conocimiento sobre lo mencionado.

Análisis de la Variable Dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.

A continuación, se presentan los resultados de los datos obtenidos para la **Variable Dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno**, donde el cuestionario contempló 20 preguntas.

Pregunta 1: *El auditor interno presenta sus informes con conclusiones sin interferencias de sus superiores.*

Análisis: De las 30 personas encuestadas el 76.67% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que el auditor presenta sus informes sin interferencias ni manipulación de sus superiores, lo cual es de gran valor para la transparencia y rendición de cuentas de la municipalidad. Por consiguiente, un 10% tiene una opinión diferente, esto debido a que tal vez tienen la percepción de que hay un cierto grado de injerencia de parte de las autoridades de la

corporación en cuanto a las conclusiones que se establecen en los informes respectivos que se elaboran. Otro número de personas que representa el 13.33% opinó estar en una posición neutral, lo que podría indicar algún grado de falta de conocimiento sobre este aspecto.

Pregunta 2: *Cuenta la Unidad de Auditoría Interna con un código de ética claramente establecido.*

Análisis: Según los resultados el 60% respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la unidad de auditoría si cuenta con un código de ética claramente establecido, este resultado refleja una percepción mayoritariamente positiva con respecto a dicha afirmación. Pero cabe destacar que, un cierto porcentaje de la población que representa el 16.66% opina estar en desacuerdo, este resultado indica que existe una percepción negativa quizás porque se piensa que no se cuenta con dicho código o bien porque se necesite socializar para que sea conocido por todos los colaboradores de la municipalidad. Por último, resaltar que, un 23.33% de los encuestados adoptó una postura neutral, lo que podría interpretarse como desconocimiento o falta de claridad con lo planteado.

Pregunta 3: *El auditor municipal recibe capacitaciones periódicas sobre control interno.*

Análisis: De acuerdo a los datos recabados el 63.33% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en relación a que el auditor municipal recibe capacitaciones periódicas sobre control interno, lo que indica que, se mantiene actualizado constantemente lo que conlleva a eficientar su labor y desarrollar los procesos con calidad. Contrario al resultado anterior, el 36.67% de la población encuestada afirma estar en desacuerdo con tal afirmación, esta percepción negativa es una señal de alerta que puede impactar significativamente en la gestión, por tanto, se debe mejorar la comunicación e investigar a fondo las causas por las cuales hay varias personas que opinan no estar de acuerdo.

Pregunta 4: *La Unidad de Auditoría Interna Municipal, cuenta con un reglamento interno actualizado.*

Análisis: Según los resultados el 40% manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, la unidad de auditoría interna si cuenta con un reglamento actualizado. Cabe resaltar

que, este porcentaje es inferior al promedio general registrado en la encuesta, lo cual no es muy positivo. Por consiguiente, un 36.67% opina estar en desacuerdo con lo afirmado, según interpretación es porque en realidad perciben que no se cuenta con un reglamento actualizado. Partiendo de este resultado negativo se puede determinar que, se deben realizar capacitaciones para todos los colaboradores con el fin de actualizar tan importante herramienta para que las actividades se desarrollen de manera eficiente. Finalmente, un 23.33% adoptó la posición, ni de acuerdo ni en desacuerdo quizás porque existe desconocimiento del tema, lo que hace imperativo destacar que, se deben desarrollar acciones de mejora con respecto a la comunicación y socialización del reglamento.

Pregunta 5: *El auditor Interno cumple sus funciones en apego a la normativa legal de los órganos competentes del estado.*

Análisis: Se afirma que, el 66.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el auditor interno cumple con sus funciones en apego a la normativa legal, lo cual genera un grado de confianza en pro del buen desarrollo de sus funciones. En cambio, un 16.66% no está de acuerdo con lo anterior. Es posible que exista desconocimiento de parte de este porcentaje de personas con relación al trabajo que realiza el auditor interno, lo cual genera que se tenga una percepción negativa. Por último, hay que destacar que, un 16.67% de los encuestados adoptaron una posición neutral. En conclusión, vale la pena considerar que se deben crear espacios para mejorar la comunicación.

Pregunta 6: *Existe en la Unidad de Auditoría Municipal, alguna herramienta para la gestión de riesgos.*

Análisis: El 36.67% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, si existe una herramienta de gestión de riesgo en la unidad de auditoría municipal. Este resultado está por debajo de la media del resultado general de la encuesta, lo cual debe de brindarle la atención oportuna. Por otro lado, un 33.33% mantiene una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La razón podría ser que, en la unidad de auditoría en realidad no existe tan importante herramienta que les permita prevenir y tratar los errores o problemas que se les presente. Otro valor significativo es que, el 30% manifiesta tener una posición neutral. Este valor porcentual, es posible que sea porque no se frecuenta el área de auditoría y por tanto se

desconoce la herramienta. Por todo lo anterior es importante destacar que es necesario la implementación de capacitación con todo el personal y autoridades municipales, para diseñar la herramienta de matriz de riesgos.

Pregunta 7: *Existe un plan de mitigación de riesgos en la Unidad de Auditoría Municipal.*

Análisis: Los resultados reflejan que, el 36.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo que, si existe un plan de mitigación de riesgos en la unidad de auditoría municipal. Este resultado sin duda alguna no es del todo positivo, pues está por debajo de la media y al presentarse un problema podría tener repercusiones negativas para la institución, es recomendable se realicen acciones de mejora. Por otro lado, un 30% mantiene una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La razón podría ser que, en la unidad de auditoría en realidad no existe un plan que les permita prevenir o contrarrestar los riesgos que se les presente. Otro valor significativo es que, el 33.33% adoptó una postura neutral. Este valor porcentual, es posible que sea porque se desconocen los procesos que desarrolla la unidad de auditoría o porque no se frecuenta el área y por ello es la razón de su respuesta. Es importante que se desarrollen jornadas de capacitación con todo el personal y autoridades municipales, para diseñar el plan de mitigación de riesgos.

Pregunta 8: *El plan de auditoría se actualiza anualmente para reflejar los nuevos riesgos que puedan surgir.*

Análisis: los resultados definen que, el 53.34% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que el plan de auditoría se actualiza anualmente, lo cual es muy importante para considerar los posibles riesgos que se puedan presentar en la administración. Es fundamental resaltar que este resultado está por debajo de la media del porcentaje general de la encuesta, lo cual vale la pena considerarlo para el desarrollo de mejoras. Por el contrario, un 40% opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, la razón de este resultado es posible que sea porque se percibe que, en la unidad, no se actualiza el plan de auditoría o tal vez porque existe falta de conocimiento. Por último, resaltar que, un 6.67% adoptó una posición neutral, posiblemente porque desconocen los procesos de la unidad de auditoría.

Pregunta 9: *La Unidad de Auditoría Interna cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad.*

Análisis: El 50% de los encuestados consideran que, la unidad de auditoría cubre todas las áreas críticas que pueden ser consideradas o no de alto riesgo para la municipalidad. Este resultado transmite la percepción de que existe un nivel de confianza, aunque parcial de parte de los encuestados con respecto al trabajo que realiza la unidad de auditoría. No obstante, existe 33.33% que opina estar en desacuerdo con la afirmación anterior. Este grado de insatisfacción es posible que sea porque, en realidad ellos perciben que la unidad no cubre todas las áreas críticas de la municipalidad. Desde otro punto de vista, un 16.67% adopta una postura de neutral. Este valor se refleja quizás porque tienen desconocimiento de la información o están desconectados de todas las actividades que desarrolla el área. Es necesario que se socialice el plan con todos los colaboradores y se fortalezca la comunicación, de esta forma se mejorará la percepción pública y se generará confianza institucional.

Pregunta 10: *Se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad.*

Análisis: Los resultados evidencian que el 56.66% está de acuerdo que, si se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad. Esto evidencia que hay un grupo de personas que conocen los procesos y están de cerca de las actividades que realiza el auditor en dicha unidad. Mientras un 30% manifiesta estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Este grupo de personas opinan diferente, quizá porque en realidad visualizan que no se desarrollan auditorías en todas las áreas o tal vez solo en algunas, también por tener desconocimiento de los procesos. Sin embargo, un 13.33% tiene una opinión neutral. Este valor a lo mejor está condicionado a la falta de información o porque no saben que responder.

Pregunta 11: *Los resultados de la auditoría se discuten con los responsables antes de emitir el informe final a las autoridades competentes.*

Análisis: El 53.33% manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, los resultados de las auditorías se discuten con todos los responsables antes de emitir los respectivos informes a las autoridades. Esta percepción es favorable en virtud de que transmite confianza y seguridad ante la opinión pública, a la vez que se fortalecen los procesos de transparencia y

rendición de cuentas en la municipalidad. No obstante que, un 30% de las personas están en desacuerdo, es posible que dicho resultado esté condicionado al desconocimiento que se tiene del proceso técnico de auditoría o es posible que observan que solo se realiza con las autoridades de la corporación. Para terminar, un 16.67% opina de forma neutral, lo que podría ser, que no tienen el conocimiento suficiente para responder favorable o desfavorablemente.

Pregunta 12: *Las recomendaciones de los informes de auditoría se cumplen con responsabilidad para lograr una mejora continua de los procesos.*

Análisis: Según el 60% de los encuestados opina que, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría se cumplen con responsabilidad. Esto sin duda, refleja un nivel de confianza aceptable en la gestión o en los mecanismos de control interno. Pese a eso es importante señalar que, el 20% de las personas declaran no estar de acuerdo con lo planteado, es posible que ellos visualizan que, las recomendaciones no se les da el seguimiento necesario por lo tanto no se están cumpliendo responsablemente, lo cual tiene un impacto negativo en los resultados de la administración municipal. Otro dato importante es que, el 20% tiene una opinión equilibrada a lo neutral. Lo que indica que, es un grupo de personas que no están al tanto de los informes que elabora el auditor interno o no se dan cuenta si se cumplen o no. Es importante mejorar los vínculos de comunicación, para que la percepción sea más aceptable y los procesos más eficientes.

Pregunta 13: *La Unidad de Auditoría Interna reporta sus hallazgos a tiempo a las autoridades competentes.*

Análisis: De acuerdo a los encuestados el 83.33% opina que, la unidad de auditoría reporta los hallazgos a tiempo a las autoridades competentes. Es un indicador de percepción alta que se tiene sobre el cumplimiento de funciones del auditor con respecto a la eficacia y oportunidad de comunicación de hallazgos, lo cual es muy satisfactorio porque se previenen y se corrigen errores a tiempo. Sin embargo, una pequeña parte de los encuestados representados por el 13.33% afirman estar en desacuerdo. Es importante desatacar que, aunque el valor positivo es muy aceptable para la municipalidad, se deben realizar acciones de mejora en los canales de comunicación para que se tenga una mejor percepción. Otro dato que no es tan irrelevante pero

que tiene un cierto grado de importancia es que, el 3.33% mantiene una postura neutral, lo cual también se le debe prestar la atención que amerita.

Pregunta 14: *Los informes de auditoría se presentan de manera efectiva a la Corporación Municipal y otras partes interesadas.*

Análisis: Los resultados muestran que, el 86.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, los informes de auditoría se presentan de en tiempo y forma a la corporación municipal y otras autoridades. Este es un porcentaje mayoritariamente favorable que genera la percepción de que el auditor informa en el tiempo establecido por la ley, los hallazgos encontrados de las auditorías. Pero una pequeña parte de los encuestados que representa el 6.67% mencionan estar en desacuerdo y un 6.67% se ubican en la posición neutral. A pesar de que el resultado positivo es muy bueno para la institución en este aspecto, es importante ponerles atención a estos dos últimos resultados, en aras de mejorar la percepción de los participantes.

Pregunta 15: *La Unidad de Auditoría mantiene un proceso de comunicación constante con las demás unidades de la institución.*

Análisis: El 70% de los encuestados opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, la unidad de auditoría mantiene comunicación periódica con todas las unidades municipales. Esto significa que, 7 de cada 10 personas perciben una interacción constante y adecuada entre la unidad de auditoría y el resto de las áreas, lo cual es beneficioso porque indica que hay una comunicación fluida. No obstante, el 16.66% opina lo contrario, en vista de que quizás observan que no existe una comunicación asertiva entre la unidad de auditoría y el resto de las unidades. Por último, el 13.33% opina de forma neutral. Es necesario que la unidad de auditoría implemente una estrategia de mejora para este aspecto de la comunicación y así poder tener el mayor porcentaje de percepción.

Pregunta 16: *Existen reuniones de retroalimentación con las áreas auditadas para discutir los hallazgos y las recomendaciones después de la auditoría.*

Análisis: El 60% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, si existen reuniones de retroalimentación con todas las áreas luego de practicadas las auditorías. Lo que indica una

práctica positiva en términos de comunicación y mejora continua. Pero cabe destacar que, el 23.33% expresa estar en desacuerdo, la razón podría ser que, quizá ellos no han sido tomados en cuenta en procesos de retroalimentación solo de evaluación y eso evidencie un grado de malestar. Un 16.67% opina tener una posición neutral. Lo que indica que desconocen el proceso de retroalimentación y esa es la razón de su respuesta. Vale la pena que el auditor realice una estrategia de mejora que permita la integración total de los colaboradores en los procesos de retroalimentación después de practicadas las auditorías.

Pregunta 17: *Se realiza un seguimiento adecuado para asegurar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías internas.*

Análisis: El 56.67% de los encuestados menciona que, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, si se realiza un seguimiento adecuado para asegurar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías internas. Esto manifiesta que la unidad de auditoría no solo se limita a reportar los hallazgos y recomendaciones, sino que, también se le brindan el seguimiento correspondiente, con la finalidad de lograr las mejoras significativas, ya que si no se atienden generarían un impacto negativo en la administración. En cambio, un 26.66% tienen una postura contraria a lo anterior. La razón de este resultado podría ser porque ellos en realidad perciben que no hay ningún seguimiento de dichas recomendaciones o desconocen los procesos de la unidad de auditoría. Finalmente, un 16.67% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo, asumen una posición neutral quizás porque no hay una comunicación correcta. Es necesario crear acciones de mejora para que se fortalezca este aspecto.

Pregunta 18: *El seguimiento incluye plazos específicos para la implementación de las recomendaciones.*

Análisis: Los resultados muestran que, el 53.34% opina que si se le da seguimiento de las recomendaciones tiene un plazo específico por parte del auditor. Esto indica que, más de la mitad tiene una opinión favorable lo que permite tener mejores resultados. Sin embargo, el 26.66% están en desacuerdo. Esto puede darse por desconocimiento de la información. Otro dato importante es que, el 20% opina estar en la posición neutral, lo que podría ser por falta de comunicación. Por lo anterior es importante que el auditor interno mejore los espacios de comunicación con estas personas que opinan de forma negativa o neutral.

Pregunta 19: *La gestión de la Unidad de Auditoría Interna se evalúa periódicamente.*

Análisis: El 43.33% opina estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que, la gestión de la unidad de auditoría interna se evalúa periódicamente, lo cual es un indicador de control y mejora continua. Un 46.67% de las personas opinan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Este es un porcentaje significativo como para emprender acciones de mejora que contribuyan a fortalecer el proceso de evaluación hacia el auditor y así de esta forma también mejorar la percepción de este grupo de personas que opinan de forma diferente. También un 10% opina de forma neutral, lo que indica que al sumar este valor con el anterior el resultado es de 56.67%, es importante, desarrollar jornada de capacitación para mejorar este dato.

Pregunta 20: *Se utilizan indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de la Unidad de Auditoría Interna.*

Análisis: El 26.67% opina que si se utilizan indicadores de desempeño para medir la efectividad de la unidad de auditoría interna. Vale la pena puntualizar que, este resultado se considera muy inferior en relación a la media del porcentaje general de la encuesta. No obstante, el 43.33% de personas están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo planteado. Al establecer comparación se puede determinar que, el resultado negativo supera al positivo. La percepción de este gran grupo de encuestados es que no se utilizan indicadores de desempeño para medir la efectividad de la unidad de auditoría interna en cuanto a sus funciones y procesos. Finalmente, otro valor bastante incidente es que, el 30% de los encuestados opinaron tener una posición neutral. Valor que denota que existe desconocimiento sobre los indicadores de desempeño. Es necesario realizar capacitación para que todos los colaboradores conozcan los indicadores que se utilizan para evaluar el nivel de desempeño tanto para las funciones del auditor como del resto de colaboradores.

3.7. Redacción de Resultados y Discusión.

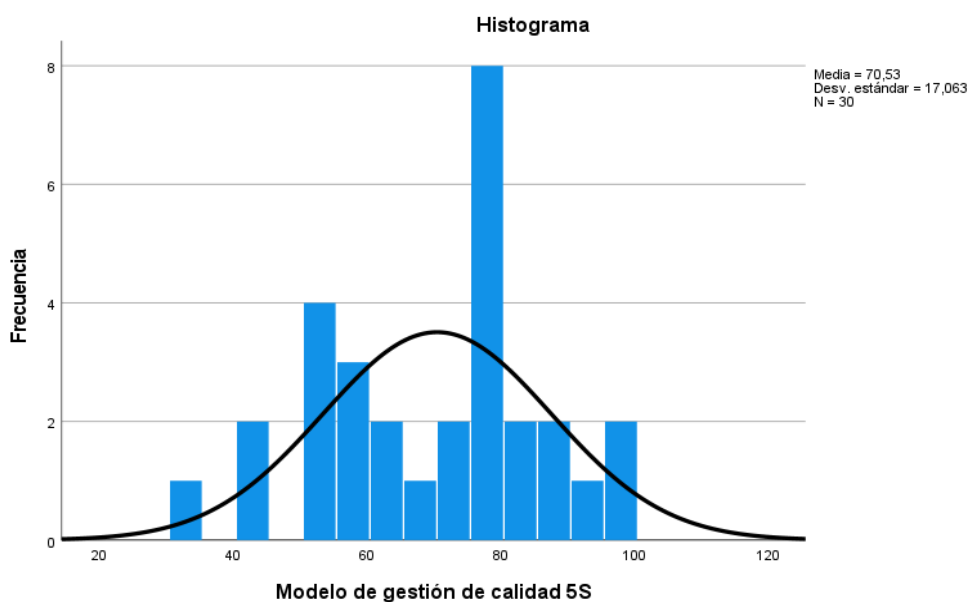
Concentración de datos por variables, interpretación Escala de Likert

Tabla 18 *Concentración de datos de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S.*

Estadísticos		
Modelo de gestión de calidad 5S		
N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		70,53
Desv. Desviación		17,063

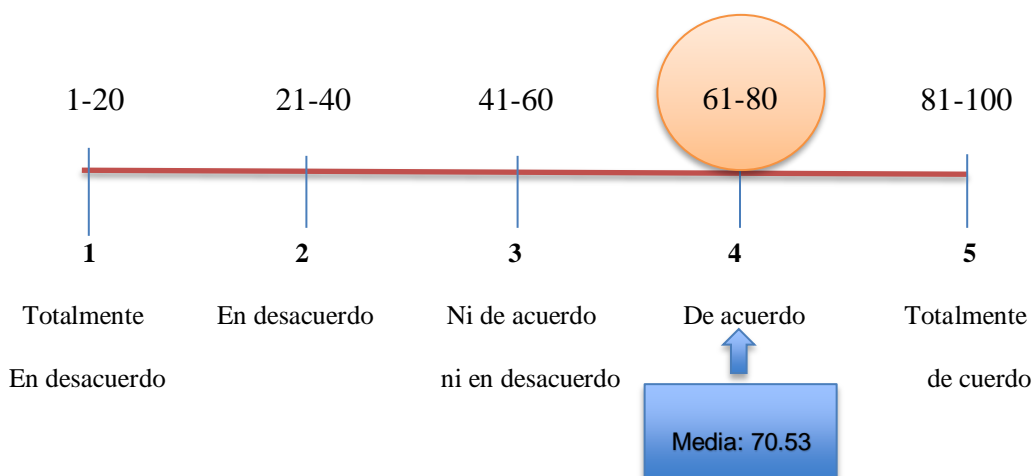
Nota. La tabla 18 muestra la media y la desviación estándar, obtenida para la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Gráfico 1 Concentración de datos de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S.



Nota. El gráfico 1 muestra la media y desviación estándar obtenidos de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Figura 7 Representación de la media estadística en la escala de Likert, variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S.



Nota. La figura 7 refleja la ubicación donde se encuentra la media estadística para la variable independiente; modelo de gestión de calidad 5S, según la escala de Likert.

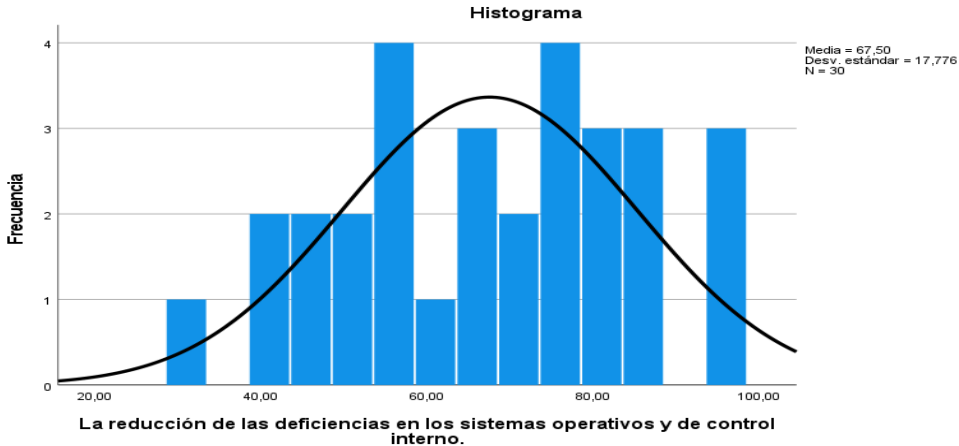
Análisis: Según los datos que se reflejan en el histograma de frecuencias N° 1 y figura N° 7, se evidencia que, la media estadística para la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S, es de 70.53 y su desviación estándar de 17.063, lo cual indica que, la concentración de datos se ubica entre los valores 61-80 y en la categoría “De acuerdo” según la escala de Likert. Ver tabla N° 66 en anexo 2.

Tabla 19 Concentración de datos de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.

Estadísticos		
La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.		
N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		67,5000
Desv. Desviación		17,77590

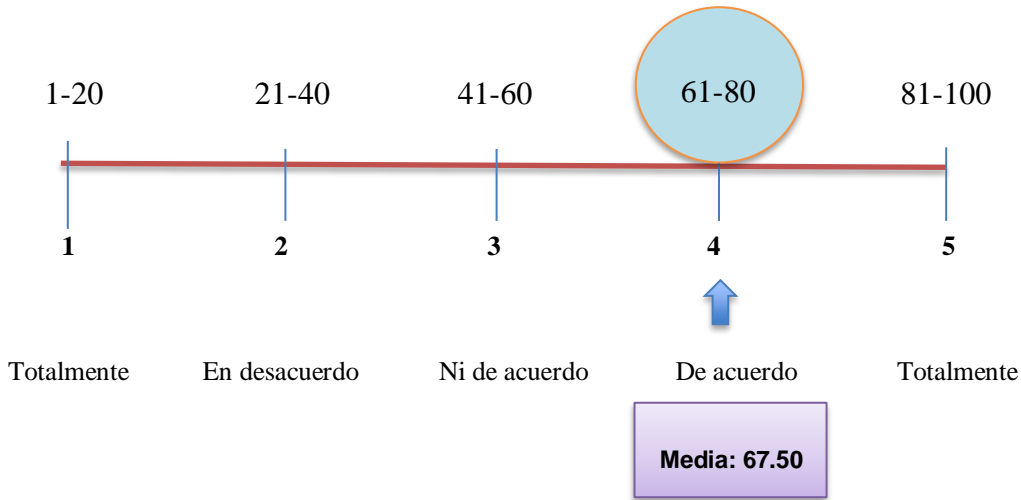
Nota. La tabla 19 muestra la media y la desviación estándar, obtenida para la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Gráfico 2 Concentración de datos de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.



Nota. El gráfico 2 muestra la media y desviación estándar obtenidos de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Figura 8 Representación de la media estadística en la escala de Likert, variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.



Nota. La figura 8 refleja la ubicación donde se encuentra la media estadística para la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno según la escala de Likert.

Análisis: Según los datos que se reflejan en el histograma de frecuencias N° 2 y figura N° 8, se evidencia que, la media estadística para la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno. es de 67.50 y su desviación estándar de 17.776, lo cual indica que, la concentración de datos se ubica entre los valores 61-80 y en la categoría “De acuerdo” según la escala de Likert. Ver tabla N° 67 en anexo 2.

Análisis de datos correlacionales por variable y dimensión, utilizando el coeficiente de PEARSON

Tabla 20 *Correlación de la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S con sus dimensiones.*

		Correlaciones					
		Modelo de gestión de calidad 5S	Dimensión 1 Seiri	Dimensión 2 Seiton	Dimensión 3 Seiso	Dimensión 4 Seiketsu	Dimensión 5 Shitsuke
Modelo de gestión de calidad 5S	Correlación de Pearson	1	,870**	,872**	,965**	,950**	,953**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

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

Nota. La tabla 20 muestra los niveles de Correlación de Pearson y su sig. bilateral entre la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S y su conjunto de dimensiones. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Análisis 1: Dimensión Seiri

Según la tabla 20, se puede determinar que la variable independiente modelo de gestión de calidad 5S y su dimensión 1: Seiri, tiene una correlación de Pearson de ,870** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva considerable muy alta y tiene un sig.

bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 2: Dimensión Seiton

Según la tabla 20, se puede determinar que la variable independiente modelo de gestión de calidad 5S y su dimensión 2: Seiton, tiene una correlación de Pearson de ,872** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva considerable muy alta y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 3: Dimensión Seiso

Según la tabla 20, se puede determinar que la variable independiente modelo de gestión de calidad 5S y su dimensión 3: Seiso, tiene una correlación de Pearson de ,965** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 4: Dimensión Seiketsu

Según la tabla 20, se puede determinar que la variable independiente modelo de gestión de calidad 5S y su dimensión 4: Seiketsu, tiene una correlación de Pearson de ,950** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad

de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 5: Dimensión Shitsuke

Según la tabla 20, se puede determinar que la variable independiente modelo de gestión de calidad 5S y su dimensión 5: Shitsuke, tiene una correlación de Pearson de ,953** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Tabla 21 *Correlación de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.*

		Correlaciones					
		La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.	Dimensión 1 Ambiente de control	Dimensión 2 Evaluación de riesgos	Dimensión 3 Actividades de control	Dimensión 4 Información y comunicación	Dimensión 5 Supervisión y seguimiento
La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.	Correlación de Pearson	1	,933**	,909**	,964**	,866**	,961**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

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

Nota. La tabla 21 muestra los niveles de Correlación de Pearson y su sig. bilateral entre la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno y su conjunto de dimensiones. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Análisis 1: Dimensión Ambiente de control

Según la tabla 21, se puede determinar que la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno y su dimensión 1: Ambiente de control, tiene una correlación de Pearson de ,933** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 2: Dimensión Evaluación de riesgos

Según la tabla 21, se puede determinar que la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno y su dimensión 2: Evaluación de riesgos, tiene una correlación de Pearson de ,909** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 3: Dimensión Actividades de control

Según la tabla 21, se puede determinar que la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno y su dimensión 3: Actividades de control, tiene una correlación de Pearson de ,964** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 4: Dimensión Información y comunicación

Según la tabla 21, se puede determinar que la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno y su dimensión 4: Información y comunicación, tiene una correlación de Pearson de ,866** lo que indica que, se encuentra dentro

del grado de correlación positiva considerable y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Análisis 5: Dimensión Supervisión y seguimiento

Según la tabla 21, se puede determinar que la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno y su dimensión 5: Supervisión y seguimiento, tiene una correlación de Pearson de ,961** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva muy fuerte y tiene un sig. bilateral de .000 lo que indica que, si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01, es decir que, determina un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de probabilidad de error. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Prueba de Hipótesis, SPSS V27, Coeficiente de PEARSON

Tabla 22 Correlación entre variables.

		Correlaciones	
		Modelo de gestión de calidad 5S	La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno
Modelo de gestión de calidad 5S	Correlación de Pearson	1	,363*
	Sig. (bilateral)		,048
	N	30	30
La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno	Correlación de Pearson	,363*	1
	Sig. (bilateral)	,048	
	N	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla 22, muestra el nivel de correlación existente entre la variable independiente: Modelo de gestión de calidad 5S y la variable dependiente: La reducción de las deficiencias en

los sistemas operativos y de control interno. Datos obtenidos a través del sistema SPSS Statistics V 27.

Análisis: Los datos reflejados en la tabla N° 22 determina que, existe una correlación de Pearson de ,363** lo que indica que, se encuentra dentro del grado de correlación positiva débil, sin embargo tiene un sig. bilateral de .048 lo que indica que, si es menor al 0.05 por lo tanto, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05, es decir que posee un 95% nivel de confianza en que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error. Por lo cual se determina que, hay evidencia estadística suficiente para afirmar que existe una correlación positiva moderada y significativa entre las variables analizadas. Según el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.).

Por lo tanto **Sí**, se acepta la hipótesis afirmativa o alternativa y se rechaza la hipótesis nula, porque $p < 0.05$.

Al cierre de este capítulo se establecen de manera puntual, los hallazgos más importantes que se obtuvieron del procesamiento y análisis de datos en el desarrollo de la investigación, los cuales están fundamentados en el problema sobre las deficiencias existentes en los sistemas operativos y de control interno de la unidad de auditoría municipal de la alcaldía de Lejamaní, Comayagua, Honduras. A continuación se resumen de la siguiente manera:

- El auditor municipal no recibe capacitaciones periódicas sobre control interno.
- La unidad de auditoría interna municipal no cuenta con un reglamento interno actualizado.
- No existe un plan de mitigación de riesgos en la unidad de auditoría municipal.
- El plan de auditoría se encuentra desactualizado.
- La unidad de auditoría interna no cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad.
- No se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad.
- Los resultados que son producto de las auditorías no se discuten con los responsables antes de emitir el informe final a las autoridades competentes.
- La gestión de la Unidad de Auditoría Interna no se evalúa periódicamente.

- No se utilizan indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de la Unidad de Auditoría Interna.

CAPÍTULO IV: Propuesta de Transformación.

Finalizando con todo el proceso de investigación es significativo presentar en este último apartado el capítulo IV de este estudio, el cual contiene la Propuesta de Transformación que ha sido elaborada para ser aprobada e implementada por parte de las autoridades y colaboradores de las unidades que forman parte de la alcaldía municipal del municipio de Lejamaní, departamento de Comayagua. Cabe mencionar que, con su implementación se logrará reducir las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en dicha unidad.

Esta propuesta es elaborada tomando como fundamento científico los resultados obtenidos del ingreso de datos de los instrumentos de medición en el Software Estadístico SPSS versión 27, específicamente de aquellas respuestas que evidenciaron porcentajes por debajo de la media según las valoraciones en la escala de Likert que reflejan las deficiencias existentes en la unidad de auditoría interna de la municipalidad y que han sido consideradas como fundamento para la elaboración de la propuesta de transformación.

4.1. Fundamentación de la Propuesta de Transformación.

La propuesta investigativa denominada “Modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025”, se fundamenta científicamente en el contexto siguiente:

La Unidad de Auditoría Interna, presenta una serie de deficiencias en sus sistemas operativos y de control interno, las cuales son el resultado de los análisis obtenidos en la plataforma del software estadístico IBM SPSS versión 27, previos datos ingresados de los instrumentos de medición.

Dentro de los hallazgos encontrados se mencionan: el auditor municipal no recibe capacitaciones periódicas sobre control interno, la unidad de auditoría interna municipal no cuenta con un reglamento interno actualizado, no existe un plan de mitigación de riesgos, el plan

de auditoría se encuentra desactualizado, la unidad de auditoría interna no cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad, no se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad, los resultados que son producto de las auditorías no se discuten con los responsables antes de emitir el informe final a las autoridades competentes, la gestión de la unidad de auditoría interna no se evalúa periódicamente, no se utilizan indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad.

Los hallazgos identificados revelan debilidades estructurales y operativa que sin duda alguna impactan negativamente en los procesos de control interno y por ende en los resultados de la gestión municipal como ser: la transparencia, rendición de cuentas, productividad y eficiencia.

Por tal razón, se propone el modelo de gestión de calidad 5S, una metodología japonesa basada en cinco principios: Seiri (Clasificación): Permite eliminar lo innecesario, optimizando recursos y tiempo. Seiton (Orden): Asigna un lugar adecuado para cada cosa, mejorando la accesibilidad y reduciendo errores. Seiso (Limpieza): Promueve un entorno saludable y seguro, reflejo de profesionalismo. Seiketsu (Estandarización): Establece normas y procedimientos consistentes. Shitsuke (Disciplina): Fomenta la autodisciplina, el compromiso y la mejora continua. Estos principios fortalecen los procesos internos de las instituciones públicas y privadas, porque ayuda a optimizar los espacios de trabajo, establecer rutinas claras, eliminar desperdicios, fomentar valores, brindar seguridad, crear cultura organizacional, clima laboral, fomentar la responsabilidad individual y colectiva de los equipos de trabajo etc.

Tal como lo sustenta (Dorbessan, 2011, como se citó en Jiménez, 2024), que, las cinco “S” son una herramienta de gestión del cambio que beneficia a cualquier empresa u compañía que la utilice, mejorando la calidad, la productividad, la seguridad y el entorno laboral; promoviendo el crecimiento de la comunicación; fomentando el desarrollo de la creatividad, la autoestima y la enseñanza organizacional; y facilitando el desarrollo o crecimiento. Según él, la aplicación de las cinco "S" no se traduce en más trabajo; al contrario, como los elementos necesarios están dispuestos en un entorno ordenado, se necesita menos tiempo para completar las tareas. Las tres primeras etapas de este instrumento sugieren acciones que son comúnmente conocidas, y muchas personas las practican individualmente (p.35).

Asimismo, (Barbieri-Silva et al. 2022, como se citó en Román & Romero, 2024), describen la metodología de las 5's como una herramienta que se aplica para mejorar la disciplina y responsabilidad en los empleados; ya que se involucra desde la parte gerencial y todos los

colaboradores. Con su aplicación se mejora de manera operativa y cultural a la organización, cuando se ejecuta las 3 primeras "S" se obtiene cambios operativos, seguido se aplica las "S" de gestión que son estandarizar y disciplina (mantener y mejorar el hábito), esto permite el desarrollo de la mejora continua y con ello una rutina de revisión constante para los ajustes necesarios para mejorar en el tiempo (p.38).

Desde el plano teórico, la propuesta encuentra su sustento en varias teorías fundamentales: Fernández & Morales (2018): Teoría de la Gestión Visual: La metodología 5´s utiliza la gestión visual como un principio clave. La gestión visual, descansa en la noción de que la información se comunica de manera más efectiva a través de imágenes y señales visuales que a través de texto o instrucciones verbales. Etiquetas, colores, marcas en el suelo y otros elementos visuales se utilizan en la implementación de 5´s para indicar la ubicación correcta de los elementos y para mostrar el estado actual de los procesos.

Teoría de la Ergonomía y Seguridad en el Trabajo: Un entorno de trabajo desordenado y poco limpio puede ser peligroso y poco saludable para los empleados. La teoría de la ergonomía sostiene que los lugares de trabajo bien organizados y limpios ayudan a preservar la salud y la seguridad de los empleados, lo que a su vez reduce el ausentismo y mejora la moral. Además, la gestión de riesgos y la seguridad ocupacional son fundamentales en la teoría de la seguridad en el trabajo.

Teoría de la Psicología Organizacional: La psicología organizacional estudia cómo los empleados interactúan con su entorno laboral. La teoría de la metodología 5´s se fundamenta en la premisa de que un ambiente de trabajo limpio, organizado y eficiente tiene una marca positiva en la psicología de los empleados. Un lugar de trabajo en el que es fácil encontrar lo que se necesita y donde se fomenta la implicación activa de los empleados en la mejora de su entorno puede aumentar la satisfacción laboral y la productividad (pp.28-29).

Finalmente, la propuesta del modelo 5S no solo mejora las condiciones físicas y organizativas del entorno laboral, sino que fortalece el control interno, al reducir errores, pérdidas de información, y elevar la eficiencia operativa, en línea con las buenas prácticas de gobernanza pública y auditoría interna.

4.2. Estructura de la Propuesta de Transformación.

Título: “Propuesta de modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025”.

Introducción

El presente capítulo tiene como propósito fundamental desarrollar una propuesta de modelo de gestión de calidad 5S, adaptado al contexto particular de la unidad de auditoría municipal de la Municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras durante el primer trimestre año 2025. Esta propuesta surge como resultado del diagnóstico realizado durante la investigación, donde se identificaron deficiencias estructurales en los sistemas operativos y de control interno que limitan la eficiencia, la trazabilidad de la información y la efectividad de los procesos de fiscalización. El objetivo es diseñar un modelo de gestión de calidad 5S, fundamentado en reducir las deficiencias existentes de dicha unidad y que responda a las características, recursos, cultura organizacional y necesidades reales de esta unidad administrativa, buscando generar una mejora continua, sustentable y alineada con los marcos legales y administrativos del sector público hondureño.

Justificación:

Según el diagnóstico obtenido como producto de la aplicación de los instrumentos de medición a los 30 encuestados de la municipalidad de Lejamaní reflejan que, la unidad de auditoría interna municipal presenta ciertas deficiencias en sus sistemas operativos y de control interno que afectan sin duda alguna la eficiencia de los procesos y en alguna medida la gestión administrativa.

Como fundamento de lo antes mencionado, se destacan algunas deficiencias que fueron obtenidas de los análisis realizados en el software estadístico SPSS versión 27 como ser: el auditor municipal no recibe capacitaciones periódicas sobre control interno, la unidad de auditoría interna municipal no cuenta con un reglamento interno actualizado, no existe un plan de mitigación de riesgos, el plan de auditoría se encuentra desactualizado, la unidad de auditoría

interna no cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad, no se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad, los resultados que son producto de las auditorías no se discuten con los responsables antes de emitir el informe final a las autoridades competentes, la gestión de la unidad de auditoría interna no se evalúa periódicamente, no se utilizan indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad. Por tal razón es imperativo que, las autoridades de la corporación municipal aprueben e implementen la propuesta del modelo de gestión de calidad 5S en la unidad de auditoría interna para reducir las deficiencias existentes y generar los cambios deseados, para luego continuar con la réplica en las demás unidades de trabajo, ya que representa una solución práctica, económica y efectiva para crear una mejora continua y global en la institución.

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de calidad basado en las 5S con el fin fundamental reducir las deficiencias existentes en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de auditoría municipal del municipio de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras, en el primer trimestre año 2025.

Objetivos específicos:

1. Reducir la duplicidad y desorganización documental en los procesos internos de auditoría.
2. Optimizar los flujos de trabajo mediante la implementación de criterios de clasificación y orden.
3. Establecer estándares operativos que fortalezcan el control interno y la calidad de los informes de auditoría.
4. Fomentar la disciplina institucional como principio de la mejora continua en la gestión pública.
5. Aumentar la eficiencia operativa de la unidad, reduciendo el tiempo de búsqueda, revisión y presentación de documentación.

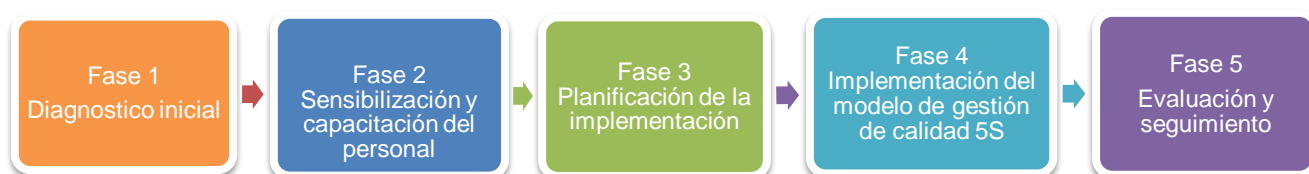
Figura 9 Diagrama del modelo de gestión de calidad 5S.



Metodología de propuesta de implementación del modelo de gestión de calidad 5S

El presente modelo de gestión de calidad 5S en la unidad de auditoría interna de la municipalidad, es elaborada con el objetivo de optimizar el orden, la limpieza, la eficiencia y la cultura organizacional. Para ello, se plantea un proceso en cinco fases, fundamentado en principios de mejora continua, gestión del cambio y metodologías participativas. Cada fase se describe con su objetivo, justificación, actividades detalladas, técnicas empleadas y resultados esperados.

Figura 10 Fases para la implementación del modelo de gestión de calidad 5S



Fase 1: Diagnóstico Inicial (Semana 1)

Objetivo

Identificar el estado actual de los espacios físicos, los flujos de trabajo y los hábitos organizacionales de la unidad de auditoría interna en relación con el orden y la limpieza, con el fin de establecer una línea base para la implementación del modelo 5S.

Justificación

El desarrollo del diagnóstico inicial en la unidad de auditoría interna de la municipalidad será de gran importancia en vista de que, les permitirá a las autoridades de la corporación municipal poder reconocer las debilidades existentes para luego establecer la línea base sobre la cual se desarrollará el modelo 5S. Conocer el punto de partida es esencial para definir intervenciones pertinentes y sostenibles. Esta fase servirá como sustento técnico para priorizar áreas críticas y ajustar las acciones a las condiciones reales del entorno.

Actividades y técnicas:

- Observación directa del estado físico del entorno (escritorios, estanterías, equipos).
- Aplicación de una lista de verificación basada en criterios del modelo 5S.
- Encuesta rápida al personal para conocer percepciones sobre orden y limpieza (instrumento autoadministrado).
- Revisión documental de procedimientos actuales.
- Entrevistas semiestructuradas a actores clave para identificar deficiencias de control interno.
- Registro fotográfico como evidencia del estado inicial.

Resultados esperados:

- Informe diagnóstico con hallazgos estructurados por áreas (documentales, físicas, procedimentales).
- Matriz de priorización de acciones y zonas críticas de intervención.
- Identificación de factores que podrían facilitar u obstaculizar la implementación.

Fase 2: Sensibilización y Capacitación del Personal (Semana 2)

Objetivo

Generar conciencia sobre la importancia que representa la propuesta enfocada en el modelo de gestión de calidad 5S y fortalecer las capacidades del personal para su correcta aplicación en el contexto institucional.

Justificación

La propuesta del modelo de gestión de calidad 5S es de gran valor para la municipalidad ya que fue una de las deficiencias encontradas en el proceso de diagnóstico, donde el 36.67 de los encuestados afirmaron que, no se reciben capacitaciones sobre el control interno.

La gestión del cambio organizacional exige procesos de sensibilización que preparen a los actores para asumir nuevas prácticas. Según Kotter (1995), la creación de una visión compartida es clave para lograr el compromiso del equipo. Por otra parte, Blanchard (2021), menciona que la capacitación es el proceso mediante el cual los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos, defiende que una capacitación adecuada es esencial para el desarrollo de los empleados y la mejora organizacional. En este sentido, capacitar y motivar al personal reduce la resistencia y fomenta el sentido de pertenencia hacia el proyecto.

Actividades y técnicas:

- Charla introductoria sobre los principios del modelo 5S y su aplicación en el sector público.
- Análisis de casos reales mediante recursos visuales (antes/después, experiencias exitosas).
- Taller teórico-práctico con enfoque participativo, donde los asistentes reflexionen sobre los problemas actuales de su entorno y propongan soluciones basadas en las 5S.
- Dinámicas grupales para identificar barreras culturales y operativas.

Resultados esperados:

- Personal sensibilizado y motivado para participar activamente en la implementación.
- Mapa de problemas comunes percibidos por el personal.
- Registro de compromisos individuales y grupales hacia la mejora.

Fase 3: Planificación de la Implementación (Semana 3)

Objetivo

- Diseñar un plan de acción detallado y consensuado para la ejecución del modelo 5S en la unidad de auditoría interna de la municipalidad.

Justificación:

La propuesta sobre el modelo de gestión de calidad 5S es pertinente debido a que según datos obtenidos en el análisis de resultados de dicha investigación, la planificación es una de las deficiencias encontradas, donde el 30% de los encuestados opinaron que la unidad no cuenta con una planificación de gestión de riesgos.

Como lo manifiesta Caro, (2016, p. 29), la planificación es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los

altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno.

Actividades y técnicas:

- Diseño participativo del plan de implementación con responsables, actividades y plazos definidos.
- Validación del plan con las autoridades institucionales.
- Socialización del plan con todo el personal.

Resultados esperados:

- Documento de planificación validado, con cronograma, recursos necesarios y responsables identificados.
- Compromiso explícito de la dirección y del personal operativo.
- Estrategia de monitoreo interno para seguimiento de avances.

Fase 4: Implementación de propuesta de Modelo de Calidad 5S (Semanas 4 a 8)

Objetivo

Ejecutar de manera sistemática las cinco etapas del modelo 5S adaptadas al contexto organizacional de la municipalidad, promoviendo una cultura de orden, limpieza, eficiencia y mejora continua.

Justificación

Según los resultados obtenidos mediante el análisis de datos, se concluye que, la implementación progresiva y estructurada del modelo de gestión de calidad 5S permite transformar hábitos organizacionales a través de prácticas visibles y sostenidas. Se prioriza un enfoque práctico que facilite la apropiación por parte del personal, alineado con los principios de calidad total.

“La importancia de la metodología 5s es que al aplicarse puede llegar a marcar diferencia con otras organizaciones en cuanto a la reducción de tiempos y por ende enfrentarlos cambios que en la actualidad exigen las instituciones en el mundo globalizado pues no solamente se debe de estar preparado hacia el interior sino también hacia los factores externos que influyen, ya sea de manera directa o indirecta, en las organizaciones y que a la vez son un reto para la competitividad en el mundo” (Pérez, 2021).

Actividades por cada S:

1. Seiri (Clasificación):

- Inventario de documentos y materiales.
- Eliminación o reasignación de elementos innecesarios (según normativa archivística).
- Digitalización de documentos con criterios de conservación.

2. Seiton (Orden):

- Diseño de un sistema de organización visual (etiquetas, códigos de colores, señalética).
- Reorganización de archivos físicos y digitales por frecuencia de uso y funcionalidad.

3. Seiso (Limpieza):

- Jornada de limpieza profunda con participación del equipo.
- Asignación de responsables por zonas.

4. Seiketsu (Estandarización):

- Elaboración de instructivos visuales y checklists.
- Documentación de procedimientos rutinarios.

5. Shitsuke (Disciplina):

- Establecimiento de normas internas de mantenimiento.
- Ejecución de auditorías internas mensuales.

Resultados esperados:

- Aplicación efectiva del modelo 5S en el entorno físico y documental de la unidad.
- Reducción del desorden, tiempos de búsqueda y errores operativos.
- Mayor compromiso del personal con el mantenimiento del sistema.

Fase 5: Evaluación y Seguimiento (Semanas 9 a 12)

Objetivo

Medir los resultados de la implementación del modelo 5S, evaluar su impacto en la gestión interna y establecer mecanismos de mejora continua.

Justificación

El proceso de evaluación permite verificar si los objetivos han sido alcanzados y qué aspectos requieren ajustes. Los procesos de retroalimentación son esenciales para consolidar la mejora continua, pilar fundamental del enfoque 5S y de la gestión de calidad.

“El proceso de evaluación es la práctica sistemática de medir el impacto y la efectividad de políticas, programas o proyectos. Patton (2018) sugiere que la evaluación debe ser participativa, involucrando a todas las partes interesadas para ser más efectiva”.

Actividades y técnicas:

- Aplicación de listas de verificación 5S previamente validadas.
- Evaluación de indicadores como:
 - Tiempo promedio de búsqueda de documentos.
 - Nivel de cumplimiento de normas internas.
 - Número de hallazgos en auditorías internas.
- Entrevistas de percepción al personal.
- Elaboración de informe de cierre con hallazgos, logros y recomendaciones.

Resultados esperados:

- Informe de evaluación con análisis cuantitativo y cualitativo.
- Propuesta de acciones correctivas y preventivas.
- Recomendaciones para replicar el modelo en otras áreas de la municipalidad.

Recursos necesarios:

- Recursos Humanos: Personal de auditoría y de apoyo operativo.
- Materiales: Etiquetas, archivadores, señalética, insumos de limpieza.
- Capacitación: Facilitador o experto externo en modelo de gestión de calidad 5S.
- Tecnología: Escáneres, computadoras, software de gestión documental, internet.

Indicadores de evaluación del modelo 5s

A continuación se proponen indicadores para medir el impacto del modelo 5S en auditoría interna de la municipalidad de Lejamaní.

Tabla 23 *Indicadores para medir el modelo 5S en la unidad de auditoría interna de la municipalidad.*

Pilares	Indicadores propuestos	Método de medición
Seiri	% de documentos eliminados o reorganizados	Inventario antes y después
Seiton	Tiempo promedio de búsqueda de documentos	Cronometrado antes y después
Seiso	Nº de errores detectados en informes	Revisión de informes y control de calidad

Seiketsu	Nº de procedimientos estandarizados implementados	Conteo y validación documental
Shitsuke	Nivel de cumplimiento de normas internas	Encuestas internas y observaciones

Nota: La tabla 23 muestra los indicadores que se tomarán en cuenta para evaluar el modelo 5S en la unidad de auditoría interna de la municipalidad.

Tabla 24 Cronograma tentativo de implementación del modelo de calidad 5S

Fase/Actividad principal	Enero 2025				Febrero 2025				Marzo 2025				Responsables	Observaciones
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Fase 1: Diagnóstico Inicial - Observación directa - Encuestas al personal - Revisión documental - Entrevistas y fotos													Coordinador del proyecto Equipo de auditoría interna	Generación del informe diagnóstico y matriz de priorización
Fase 2: Sensibilización y Capacitación - Charlas introductorias - Talleres participativos - Dinámicas de grupo													Facilitador externo / experto en 5S Unidad de talento humano	Enfoque participativo para fomentar compromiso
Fase 3: Planificación de la implementación - Diseño del plan de acción - Asignación de roles y fechas - Socialización con el personal													Coordinador del proyecto Dirección de auditoría interna	El plan debe ser validado y aprobado por la dirección
Fase 4: Implementación-Seiri (Clasificación) - Inventario - Eliminación y digitalización de documentos													Personal operativo Responsable de archivo	Criterios basados en normativas archivísticas
Fase 4: Implementación-Seiton (Orden) - Reorganización de espacios													Equipo de trabajo designado por áreas	Apoyo logístico requerido (materiales de organización)

- Identificación visual (códigos, etiquetas)			
Fase 4: Implementación-Seiso (Limpieza)			
- Jornadas de limpieza profunda			
- Asignación de responsabilidades			
Fase 4: Implementación-Seiketsu (Estandarización) y Shitsuke (Disciplina)			
- Elaboración de instructivos y checklists			
- Establecimiento de normas			
- Auditoría interna inicial			
Fase 5: Evaluación y Seguimiento (1era parte)			
- Aplicación de listas de verificación			
- Recopilación de indicadores			
Fase 5: Evaluación y Seguimiento (2da parte)			
- Entrevistas al personal			
- Revisión de hallazgos			
Informe final y retroalimentación			
- Presentación de resultados			
- Recomendaciones para sostenibilidad y réplica			

Nota. La tabla 24 muestra el cronograma tentativo para implementar el modelo de gestión de calidad 5S por cada fase.

Tabla 25 Presupuesto tentativo para la implementación de propuesta del modelo de gestión de calidad 5S

Concepto	Costo Mensual Aprox.	Total 4 meses	Notas
Honorarios del consultor experto	L 20,000	L 80,000	Tarifa competitiva para expertos locales
Viáticos y transporte	L 3,000	L 12,000	Combustible o transporte público
Materiales didácticos y papelería	L 2,000	L 8,000	Manuales, hojas, etiquetas, folders
Alimentación	L 1,500	L 6,000	Almuerzos y refrigerios durante visitas
Apoyo en auditoría y redacción final	L 2,000	L 8,000	Evaluaciones, revisión de estándares, informe final
TOTAL ESTIMADO		L 114,000	

Nota. La tabla 25 contiene el presupuesto de costos para la implementación del modelo de calidad 5S en la unidad de auditoría municipal.

4.3. Valoración/ Evaluación / Validación de la Propuesta de Transformación

La propuesta de implementar un modelo de gestión de calidad basado en la metodología 5S en la unidad de auditoría municipal de la municipalidad de Lejamaní, representa una intervención estratégica orientada a la optimización de los sistemas operativos y de control interno, aspectos cruciales para garantizar la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

La valoración de esta propuesta radica, en primer lugar, en su pertinencia dentro del contexto actual de la gestión pública municipal en Honduras, donde aún persisten desafíos significativos en cuanto al orden documental, la estandarización de procesos, el aprovechamiento del tiempo de trabajo y la cultura organizacional. El modelo 5S: Seiri (Clasificar), Seiton (Ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (Disciplina), constituyen una metodología probada a nivel mundial para mejorar entornos laborales, reducir desperdicios y fortalecer la responsabilidad individual y colectiva en el cumplimiento de normas internas.

Desde una perspectiva cualitativa, la propuesta adquiere valor estratégico al enfocarse en una unidad crítica como lo es la auditoría municipal, responsable de supervisar y controlar el uso de los recursos públicos. La implementación de este modelo permitiría una mejora sustancial en la trazabilidad de la información, el manejo de archivos, la organización del espacio físico, y la generación de evidencias auditables, aspectos que actualmente presentan deficiencias que limitan el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales.

Además, la iniciativa se alinea con los principios de la gestión pública moderna, tales como la transparencia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora continua. Esta propuesta también responde a la necesidad de fortalecer la cultura de control interno en el sector público local, mediante una solución de bajo costo, de fácil adopción y con un fuerte componente formativo y disciplinario.

En conclusión, la propuesta de transformación es viable, relevante y oportuna. Aporta valor tanto en términos técnicos como éticos y administrativos, y posee un potencial significativo para ser replicada en otras unidades municipales que enfrentan problemáticas similares.

Conclusión del capítulo

La propuesta del modelo de gestión de calidad 5S adaptado a la unidad de auditoría municipal de Lejamaní representa una respuesta técnica, contextualizada y viable ante las deficiencias detectadas en los sistemas operativos y de control interno. A través de la adecuación estratégica de cada uno de los pilares del modelo 5S, se espera mejorar significativamente la organización documental, la eficiencia administrativa y el cumplimiento de estándares de control público.

Este modelo constituye un aporte original al campo de la gestión pública local, no solo por su enfoque técnico, sino por su aplicación práctica en un contexto municipal específico, contribuyendo a una cultura institucional de orden, disciplina y mejora continua.

Conclusiones.

Finalizado el proceso del presente estudio investigativo se determinan las siguientes conclusiones:

1. Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula ya que, se comprobó que tiene un sig. bilateral de .048 lo que indica que, el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05, es decir que posee un 95% nivel de confianza en que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error. Por lo cual se determina que, hay evidencia estadística suficiente para afirmar que existe una correlación positiva moderada y significativa entre las variables analizadas. Como lo cita el libro de “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernandez Sampieri, capítulo 10, (6ª ed.). Ver tabla N° 22 pagina 156.
2. En respuesta al objetivo general de la investigación, “Proponer un modelo de gestión de calidad 5S, para la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno en la unidad de Auditoría Municipal de la municipalidad de Lejamaní, departamento de Comayagua, Honduras en el primer trimestre año 2025”. Se concluye que, la propuesta del modelo 5S es viable y pertinente, ya que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de datos del software estadístico SPSS versión 27, refleja las siguientes valoraciones de parte de los encuestados: donde el 60% lo considera bastante alto, 23.33% alto y 16.67% intermedio, según escala ordinal. Lo que evidencia el grado de importancia que representa la propuesta del modelo 5S para la unidad municipal. Ver gráfica de resultados en la página N° 252 del apéndice E de anexos.
3. En respuesta al objetivo específico N°1, se concluye que, según los resultados estadísticos obtenidos mediante el análisis de datos en el programa SPSS versión 27 demuestran que, los estudios incorporados argumentan científicamente el problema, la pregunta e hipótesis de investigación. Donde el 63.33% consideran que existe una fundamentación alta y bastante alta. Ver tabla y gráfico de resultados en página N° 253 del apéndice E de anexos.
4. En respuesta al objetivo específico N°2 se concluye que, según los resultados reflejados en el análisis estadístico del programa SPSS versión 27, se evidencia que, si existen deficiencias en los sistemas operativos y de control interno de la unidad de auditoría de la

alcaldía, las cuales están teniendo algún grado de impacto en la gestión administrativa de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua. Ver tabla y gráfico, página 254, apéndice E, de anexos.

5. En respuesta al objetivo específico N°3 se concluye que, el estado actual de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno efectivo en la unidad de auditoría municipal según la opinión favorable de los encuestados y el análisis estadístico realizado en el software SPSS versión 27, se encuentran de la siguiente forma: utilización de indicadores de desempeño (KPI) 26.67%, herramienta para la gestión de riesgo 36.67%, plan de mitigación de riesgos 36.67%, reglamento interno actualizado 40%, evaluación periódica de la unidad de auditoría interna 43.33%, desarrollo de auditorías en todas las áreas críticas 50%, los resultados de auditorías se discuten con todos los involucrados 53.33%, actualización del plan de auditorías 53.34%, realización de auditorías en todas las unidades 56.66%, seguimiento de las recomendaciones producto de auditorías 56.67%. Todos estos valores mencionados se ubican por debajo de la media del porcentaje general de la encuesta. Ver tablas y gráficos del Apéndice A, páginas 210-229 y apéndice E página 255 de anexos.
6. En respuesta al objetivo específico N°4 se concluye que, el diseño del modelo de gestión de calidad 5S permitió estructurar una propuesta técnica viable para mitigar las deficiencias detectadas en los sistemas operativos y de control interno de la unidad de auditoría municipal de Lejamaní. El modelo representa un aporte práctico y replicable para la gestión municipal orientada a la mejora continua y al control efectivo. Ver tabla y gráfico en apéndice E, página 256 de anexos.
7. En respuesta al objetivo específico N°5 se concluye que, la validación del modelo 5S es fundamental para asegurar que la implementación no solo se realice correctamente, sino que también se mantenga en el tiempo, generando un ambiente de trabajo ordenado, eficiente y seguro. A través de una evaluación sistemática de cada etapa clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar, se puede garantizar que los principios de las 5S se integren en la cultura organizacional. Esta propuesta del modelo de calidad 5S será validada y aprobada previo a su implementación, por las autoridades de la corporación municipal de la alcaldía de Lejamaní, Comayagua, Honduras. Ver tabla y gráfico apéndice E, página 257 de anexos.

Recomendaciones.

Partiendo de los datos y análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio investigativo, se presentan las siguientes recomendaciones, para que sean implementadas por parte de las autoridades de la corporación municipal y empleados de las distintas unidades de trabajo:

1. Validar y aprobar la propuesta del modelo de gestión de calidad 5S, para ser desarrollada en la unidad de auditoría interna y lograr reducir las deficiencias existentes en los sistemas operativos y de control interno en la municipalidad.
2. Replicar la ejecución de la propuesta del modelo de gestión de calidad 5S en el resto de las unidades municipales, con el fin de lograr una mejora integral en los sistemas operativos y de control interno para garantizar mayor productividad, eficiencia y calidad en los procesos.
3. Poner en práctica los indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de la unidad de auditoría interna y las demás áreas municipales.
4. Desarrollar un plan de gestión y mitigación de riesgos para ser ejecutado por parte de la unidad de auditoría municipal para corregir errores y prevenir posibles riesgos que se puedan presentar.
5. Actualizar el Reglamento Interno de la municipalidad conforme a las normas, estándares y procedimientos actuales, para eficientar los procesos y asegurar el logro de los objetivos propuestos.
6. Se recomienda que este tema sea tomado en consideración por la comunidad de investigadores, para desarrollar futuros estudios investigativos, específicamente a nivel de municipalidades, ya que poco ha sido implementado por las instituciones públicas del Estado. Por eso es un tema novedoso y de suma importancia a nivel de país, aunque para otros países internacionales sea un tema trillado.

Bibliografía

- Acuña. (2024). *Control interno y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Chota, 2024*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Chota, Cajamarca, Perú, Chota. Retrieved Abril 2024, 2025
- Alcázar, 2025. (n.d.). *Control interno y políticas públicas anticorrupción en la municipalidad provincial mariscal Nieto – 2023*. Tesis, Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Peru, Moquegua. Retrieved Abril 23, 2025
- Aldaz et al., 2. (2022, Noviembre-diciembre 26). Las 5S como herramienta de mejora caso: laboratorio farmacéutico Liphycos S.A. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6, 6. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4059
- Álvarez M. (2017). *Propuesta de elaboración de un manual de control interno para recaudación de fondos de la municipalidad de Arada, Santa Bárbara*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa M.D.C. Retrieved Abril 10, 2025
- Álvarez, M. (2017). *Propuesta de elaboración de un manual de control interno para la recaudación de fondos de la municipalidad de Arada, Santa Bárbara*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa M.D.C. Retrieved Abril 10, 2025
- Asociación de Municipios de Honduras, 2. (2018, Febrero). Ley de municipalidades y su reglamento. (*Publicado en La Gaceta del 18 de febrero de 1993*). (D. O. Gaceta, Ed.) Tegucigalpa M.D.C. Honduras C.A., Honduras. Retrieved Abril 25, 2025
- Atencia. (2024). *Implementación de la Metodología 5´S en la Planta de Beneficio de el Bagre-Antioquia de la Empresa Mineros S.A., Como una Forma de Optimizar el Proceso de Extracción Minera A Cielo Abierto*. Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia, Bogotá. Retrieved Abril 20, 2025
- Bado, L. (2014). *Diseño de un modelo de control interno administrativo COSO para la municipalidad de San Pedro de Copán, departamento de Copán*. Tesis, Universidad

- Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025
- Bado, L. (2014). *Diseño de un modelo de control interno administrativo COSO para la municipalidad de San Pedro de Copán, departamento de Copán*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025
- Borjas. (2016). *Control interno contable en la gestión de los gobiernos locales categoría "D" en Honduras*. . Tesis, Universidad Tecnológica Centroamericana, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 22, 2025
- Borjas, M. (2016). *Control interno contable en la gestión de los gobiernos locales categoría "D" en Honduras*. Tesis, Universidad Tecnológica Centroamericana, Francisco Morazán , Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025
- Botero Rueda, N. J. (2021). *Metodología de las cinco eses (5s) y su aplicación en la optimización de procesos productivos: revisión documental*. Universidad de Pamplona. Pamplona.: Universidad de Pamplona - Facultad de Ingenierías y Arquitectura. Recuperado el 18 de Diciembre de 2024, de <http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/6098>
- Cabezas. (2010). *Propuesta para implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la corporación municipal de Lejamaní, Comayagua*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Comayagua, Lejamaní, Comayagua. Retrieved Abril 23, 2025
- Cacha. (2024). *Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2024*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Áncash, Huaraz, Perú. Retrieved Abril 10, 2025
- Cacha Sandy, E. J. (2024). *Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2024*. Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Huaraz. Retrieved Abril 10, 2025
- Cama. (2023). *Influencia del control interno en la recaudación tributaria por concepto de recursos directamente recaudados en la municipalidad provincial del Cusco, 2023*. Tesis, Universidad de San Antonio de Abad del Cusco, Cusco, Perú. Retrieved Abril 24, 2025
- Carhuapoma, E. (2024). *Control interno y procesos administrativos en trabajadores de la municipalidad de Condorcanqui, región Amazonas, 2024*. Tesis, Universidad César Vallejo, CHICLAYO. Retrieved Marzo 24, 2025

- Carhuapoma, E. (2024). *Control interno y procesos administrativos en trabajadores de la municipalidad de Condorcanqui, región Amazonas, 2024*. Tesis, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Retrieved Marzo 24, 2025
- Chavez, H. (2020). *El control interno y su incidencia en la ejecución de obras por administración directa de la municipalidad provincial de Oxapampa, año 2018*. Tesis, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, Perú, Cerro de Pasco. Retrieved Abril 24, 2025
- Constitución de la República de Honduras. (1982, Enero 20). *Constitución de la República de Honduras. Constitución Política de 1982*. (D. O. Gaceta, Ed.) Tegucigalpa, Francisco Morazán, Centro América. Retrieved Abril 24, 2025
- Corta, 2. (2025). *Las 5S: La Base de la Seguridad en el Trabajo*. Tesis, Universidad de Oviedo, Asturias, España, Oviedo. Retrieved Abril 24, 2025
- Cruz & Maquera, 2. (2025). *Influencia del sistema de control interno en la gestión administrativa de la municipalidad provincial El Collao llave, 2024*. Tesis, Universidad Privada San Carlos, Puno, Perú, Puno. Retrieved Abril 21, 2025
- Del Cid, 2. (2024). *Implementación de 5S de calidad en el departamento de almacen en Agroindustrias del Corral*. Tesis, Universidad Tecnológica Centroamericana, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 23, 2025
- Espinoza & Pineda, 2. (2024). *Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2024*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Áncash, Perú, Huaraz. Retrieved Abril 24, 2025
- Flores. (2024). *Control interno y procesos administrativos en trabajadores de la municipalidad de Condorcanqui, región Amazonas, 2024*. Tesis, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Retrieved Abril 25, 2025
- Ginocchio. (2024). *Desarrollo de la metodología 5S y su efecto en la productividad de la empresa Julio Crespo Perú SAC, Talara - 2022*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Retrieved Abril 23, 2025
- Goicochea. (2018). *Control Interno en el Área de Cobranzas y su Consecuencia en la Gestión Económica de la Municipalidad del Centro Poblado San Martín de Porres, Distrito de San José, Provincia de Pacasmayo – Año 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Trujillo, Trujillo, Perú. Retrieved Abril 10, 2025
- Gonzales, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Primera ed., Vol. 1). (E. C. EIRL, Ed.) Perú, Arequipa. Retrieved Abril 19, 2025 from www.tesisconjosearias.com
- Gonzales, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Primera ed., Vol. 1). (E. C. EIRL, Ed.) Arequipa, Perú. Retrieved Abril 19, 2025 from www.tesisconjosearias.com

- González et al. (2007, Enero-junio). Nuevo paradigma del control interno. (E. y. desarrollo, Ed.) *Economía y desarrollo*, V.141, N.1 pp. 152-171, 170.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595009>
- González, & et.al, C. (2007, Enero-junio). Nuevo paradigma del control interno. (E. y. desarrollo, Ed.) *Economía y desarrollo*, V.141, N.1 pp. 152-171, 170.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595009>
- Guerra & Apaza, 2. (2023). *Diseño de propuesta de implementación de las 5“S” para la mejora del proceso y control de stock de la empresa LUBSAC Arequipa 2023*. Tesis, Universidad Continental, Arequipa, Arequipa, Perú. Retrieved Abril 26, 2025
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (S. d. McGRAW-HILL Intreramericana Editores, Ed.) México, México. Retrieved Febrero 17, 2025
- Hinojosa. (2024). *“El control interno y la gestión del área de tesorería en la municipalidad distrital Kumpirusiata, provincia de la Convención, Cusco- 2023”*. Tesis, Universidad Privada Lider Peruana, Escuela Profesional de Contabilidad, Santa Ana, Cusco, La Convención. Retrieved Marzo 24, 2025
- Hinojosa, M. (2023). *“El control interno y la gestión del área de tesorería en la municipalidad distrital Kumpirusiata, Provincia de la Convención, Cusco- 2023”*. Tesis, Universidad Privada Líder Peruana, Escuela Profesional de Conatabilidad., Santa Ana, La Convención, Cusco. Retrieved Marzo 24, 2025
- Huerta. (2024, Abril 24). Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ranrahirca, 2024. *Revista Científica Multidisciplinar*, 9 N° 1, 23.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16650
- Huiman, 2. (2022, Marzo-abril 20). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6 Número 2, 1-16. Retrieved Abril 21, 2025 from https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030 p 2317
- Infantas, N. H. (2023). *“Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia la Convención, Cusco 2023”*. Tesis, Universidad privada Lider Peruana, Escuela Profesional de Economía., Santa Ana, La Convención, Cusco, Cusco. Retrieved Abril 10, 2025
- Infantas, N. H. (2023). *“Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia la Convención, Cusco 2023”*. Tesis, Universidad Privada Líder Peruana Escuela Profesional de Economía, Santa Ana, La Convención, Cusco, Cusco. Retrieved Abril 10, 2025

- Jaen. (2018). *Las cinco "S" y la Ecoeficiencia*. Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima-Perú. Retrieved Abril 12, 2025
- Jimenez, G. I. (2024). *Implementación de las cinco eses para mejorar la productividad en el área de reclamos en el banco Interbank, Agencia San Isidro– 2023*. Tesis, Universidad San IgnacioLoyola, Lima, Perú. Retrieved Abril 23, 2025
- Johnson & Walsh, 2., & como se citó en Tapia, 2. (2024). *Modelo de gestión del conocimiento tecnológico aplicado a los modelos educativos para la calidad educativa de los docentes del programa República Digital en las escuelas públicas del Distrito Nacional, Santo Domingo, República Dominicana*. Tesis, Universidad de Investigación e Innovación de México., Morelos, México. Retrieved Mayo 2 , 2025
- Lam et al., 2. (2025, Febrero 14). Control interno y la ejecución del gasto público en una Municipalidad Distrital. *Sciéndo*, 28 (1), 44.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17268/scienco.2025.005>
- Lara Goicochea, E. K. (2018). *Control Interno en el Área de Cobranzas y su Consecuencia en la Gestión Económica de la Municipalidad del Centro Poblado San Martín de Porres, Distrito de San José, Provincia de Pacasmayo – Año 2017* . Tesis, Universidad César Vallejo, Trujillo, Trujillo. Retrieved Abril 10, 2025
- López. (2014). *"Propuesta para la implementación de un manual de control interno en la municipalidad de Cololaca, departamento de Lempira"*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 22, 2025
- Mancía. (2013). *Propuesta de mejora del control interno de Global Communities Honduras*. Tesis, Universidad Tecnológica de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 22, 2025
- Mancia, 2. (2013). *Propuesta de mejora del control interno de Global Communities Honduras*. Tesis, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025
- Mancía, J. (2013). *Propuesta de mejora del control interno de Global Communities Honduras*. Tesis, Unitec, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025
- Martínez, N. (2010). *"Propuesta para implementación de un sistema de control interno en la municipalidad de Las Flores, departamento de Lempira"*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025
- Martínez, N. (2010). *"Propuesta para implementación de un sistema de control interno en la municipalidad de Las Flores, departamento de Lempira"*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 10, 2025

- Mayta, 2. (2025). *Control interno y su incidencia en la gestión de remuneraciones de la municipalidad provincial de El Collao-Ilave periodo 2023*. Tesis, Universidad Privada de San Carlos, Puno, Puno-Perú. Retrieved Abril 22, 2025
- Medina. (2024). *El control interno y su influencia en la transferencia de gestión de la municipalidad distrital de Poroy, período 2022*. Tesis, Universidad de San Antonio de Abad del Cusco, Cusco, Perú. Retrieved Abril 24, 2025
- Mejía, 2. (2025). "El sistema de control interno y su influencia en el proceso de contrataciones con el Estado en la municipalidad provincial de Cajabamba, 2022". Tesis, Universidad Nacional de Cajamarca, La Libertad, Cajamarca, Perú. Retrieved Abril 21, 2025
- Menacho et al., 2. (2024, Octubre 23). Control interno y desempeño laboral: colaboradores de una municipalidad, Trujillo - Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29 (11), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.39>
- Mendoza et al. (2018, Octubre 5). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. (R. C. Ciencias, Ed.) *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, V.4, N.4, 241. Retrieved Abril 10, 2025
- Mendoza, R. (2019). *Control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública en la Gerencia Regional de Educación la Libertad en el año 2019*. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Pimentel-Perú. Retrieved Abril 10, 2025 from <https://orcid.org/0000-0002-9676-208X>
- Mendoza, R. (2019). *Control interno y el impacto en la optimización pública en la gerencia regional de educación la Libertad en el año 2019*. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Pimentel-Perú. Retrieved Abril 10, 2025 from <https://orcid.org/0000-0002-9676-208X>
- Mendoza, W., & et.al. (2018, Octubre 5). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. (R. C. Ciencias, Ed.) *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, V.4, N.4, 241. Retrieved Abril 10, 2025
- Moran & Chávez, 2. (2022, Febrero 5). Metodología 5S como herramienta para mejorar la productividad en las empresas. *Alfa Publicaciones*, 4 N° 1.1, 365-368. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.164>
- Navarro, H., & Delgado, J. (2022, Mayo-junio 5 de mayo). El control interno en la ejecución presupuestal municipal. (C. L. Multidisciplinar, Ed.) *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6, N.3 p 2, 10. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2193
- Ndegwa y Munguía, 2., & como se citó en Hinojosa, 2. (n.d.).

- Neira&Cueva. (2025). *Implementación de la metodología de las 5S en el almacén de la Municipalidad Distrital de Niepos - Cajamarca 2024*. Tesis, Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Lambayeque. Retrieved Abril 25, 2025
- Niño. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución* (Vol. 1ra Edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Retrieved Abril 20, 2025
- Orellana & Ortega, (. (2024). *Implementación de unidad de control interno en IDH Microfinanciera*. Universidad Tecnológica Centroamericana, Francisco Morazán, Honduras. Tegucigalpa: Unitec. Retrieved Abril 21, 2025
- Ortega, L. M. (2010). *Propuesta para implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la corporación municipal de Lejamaní, Comayagua*. Alcaldía Municipal de Lejamaní, Comayagua. Tegucigalpa D.C: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Retrieved Enero 28, 2025
- Pedrozo, A. (2024). *Buenas prácticas del control interno y optimización de recursos en la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote 2023* . Tesis, Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado, Chimbote-Perú, Chimbote. <https://doi.org/doi.org/0000-0001-8164-7970>
- Pibaque. (2022). *Control interno y su incidencia en el proceso administrativo de la empresa "ARCASDENOE S.A" del Cantón Montecristi*. Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador. Retrieved Abril 25, 2025
- Piñero, E. A., Vivas Vivas, F. E., & Flores de Valga, L. K. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. (U. d. Carabobo, Ed.) *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Vol. VI*(No. 20), 104,105,106. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215057003009>
- Quinaluisa, N., & et.al. (2018, Septiembre 26). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. (C. Habana, Ed.) *Cofín Habana, V.12, N.1*, 282. Retrieved Abril 10, 2025
- Ramirez Enma, L. C. (2013). *Auditoría financiera y de cumplimiento legal*. Alcaldía Municipal de Lejamaní, Comayagua. Tegucigalpa, D.C: Tribunal Superior de Cuentas. Retrieved Enero 28, 2025
- Rengifo, M. (2018). *"Relación del control interno con la gestión administrativa del Instituto Superior de Educación Público de Lamas, año 2017"*. Tesis, Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Tarapoto. Retrieved Abril 10, 2025
- Roman & Romero, 2. (2024). *Metodología de las 5's y la productividad laboral en empresas de servicios de consultoría Outsourcing de Remuneraciones en Lima Metropolitana 2023*.

- Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. <https://doi.org/http://doi.org/10.19083/tesis/673915>
- Sampieri & Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. (2 ed., Vol. 1). Naucalpan de Juárez, México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V. Retrieved Marzo 15, 2025
- Sampieri et al. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias en metodología de la investigación* (6 ed., Vol. Sexta edición). México: McGraw Hill Education. Retrieved Abril 25, 2025
- Sampieri, M. (2020). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (S. d. McGRAW-HILL Interamericana Editores, Ed.) México, México. Retrieved Febrero 17, 2025
- Sandoval, C. A.-T. (2020, Junio). Metodología 5S, alternativa viable en la mejora de procesos de la industria alimentaria. (U. N. Frontera, Ed.) *Tayajaca* 3(2), 115. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.46908/rict.v3i2.116>
- Sangay, A. I. (2023). *El control interno en la gestión administrativa en la empresa Campomayo S.A.C. Cajamarca, 2022*. Tesis, Universidad Privada Antonio Guillermo Urelo, La Libertad, Cajamarca – Perú. Retrieved Marzo 24, 2025
- Sangay, A. I. (2023). *El control interno en la gestión administrativa en la empresa Campomayo S.A.C. Cajamarca, 2022*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urelo, Cajamarca – Perú. Retrieved Marzo 24, 2025
- Sistema Integrado de Administración Financiera SIAFI. (2009, Junio). Manual de contabilidad para el sector público tomo I. I. Tegucigalpa M.D.C., Honduras. Retrieved Abril 25, 2025
- Soto, 2. (2023). *Control interno y gestión de tesorería de los colaboradores de la municipalidad provincial de Calca, 2023*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 24 de Marzo de 2025
- Soto, D. S. (2023). *Control interno y gestión de tesorería de los colaboradores de la municipalidad provincial de Calca, 2023*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 24 de Marzo de 2025
- Terán et al. (2024). Control interno y gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - Cajamarca. (R. C. Norandina, Ed.) *Revista Ciencia Norandina*, 299. <https://doi.org/10.37518/2663-6360X2024v7n2p296>
- Terán et al., 2. (2024). Control interno y gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - Cajamarca.

- Revista Ciencia Norandina*, 7(2), 24-28. <https://doi.org/10.37518/2663-6360X2024v7n2p296>
- Terán, S., & et.al. (2024). Control interno y gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - Cajamarca. (R. C. Norandina, Ed.) *Revista Ciencia Norandina*, 299. <https://doi.org/10.37518/2663-6360X2024v7n2p296>
- Tribunal Superior de Cuentas. (2012, Septiembre 22). Reglamento de la Ley Organica del Tribunal Superior de Cuentas. (D. O. Gaceta, Ed.) Tegucigalpa M.D.C, Francisco Morazán, Honduras. Retrieved Abril 25, 2025
- Tribunal Superior de Cuentas. (2013). *Auditoría financiera y de cumplimiento legal*. Alcaldía Municipal de Lejamaní, Comayagua. Tegucigalpa, D.C: Tribunal Superior de Cuentas. Retrieved Enero 28, 2025
- Tribunal Superior de Cuentas. (2013). *Auditoría financiera y de cumplimiento legal*. Informe, Alcaldía Municipal de Lejamaní, Comayagua, Lejamaní. Retrieved Abril 23, 2025
- Tribunal Superior de Cuentas. (2016). *Auditoría Financiera y de cumplimeinto Legal*. Informe, Alcaldía Municipal, Lejamaní, Comayagua, Comayagua. Retrieved Abril 23, 2025
- Tribunal Superior de Cuentas. (2021, Diciembre 11). Marco rector del control interno institucional de los recursos públicos (MARCI). (D. O. Gaceta, Ed.) Tegucigalpa, Francisco Morazán, Centro América. Retrieved Abril 25, 2025
- Tribunal Superior de Cuentas. (2024, Agosto). Ley Organica del TSC. Tegucigalpa M.D.C., Honduras. Retrieved Abril 25, 2025
- Tribunal Superior de Cuentas, 2. (2021, Diciembre 11). Marco rector del control interno institucional de los recursos públicos (MARCI). (D. O. Gaceta, Ed.) Tegucigalpa, Francisco Morazán, Centro América. Retrieved Abril 25, 2025
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras, 2. (2022). *Perfil Sociodemográfico de Lejamaní, Comayagua 2022*. Informe, Varias, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 25, 2025
- Valderrama, 2. (2024). *Control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública en la gerencia regional de educación La Libertad en el año 2019*. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Retrieved Abril 22, 2025
- Valverde. (2025). *Las 5S: La Base de la Seguridad en el Trabajo*. Tesis, Universidad de Oviedo, Valverde, República Dominicana. Retrieved Abril 24, 2025
- Vásquez Mayra, H. J. (2015). *Auditoría Financiera y de cumplimiento legal*. Alcaldía Municipal, Comayagua. Tegucigalpa: Tribunal Superior de Cuentas. Retrieved Enero 28, 2025

- Vásquez, C. (2021). Incidencia del control interno en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo, Perú. (R. C. Tecnología, Ed.) *Ciencia y Tecnología*, V. 17 N. 1, 64-74. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2021.01.06>
- Vélez & Morejón, 2. (2024, Marzo 10). Control interno y gestión administrativa en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Portoviejo. *Ciencia y Desarrollo*, 27 (2), 10. <https://doi.org/http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Villegas. (2021). *Control interno y su incidencia en la gestión de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal en el Cantón Muisne*. Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", Jipijapa, Manabí, Ecuador. Retrieved Abril 24, 2025
- Yerrén, R. H. (2022, Marzo-abril 20). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6 Número 2, 1-16. Retrieved 2025 from https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030 p 2317
- Zavala, L. X. (2014). *Diseño de un modelo de control interno administrativo COSO para la municipalidad de San de Copán, departamento de Copán*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Francisco Morazán, Tegucigalpa. Retrieved Abril 24, 2025

Apéndice A. Tablas y gráficos de los resultados en los datos obtenidos.

Tabla 26 *Tabla de frecuencias de la variable “sexo” de los encuestados.*

Sexo del Encuestado					
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Masculino	13	43,3	43,3	43,3
	Femenino	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 3 *Gráfico sociodemográfico de la variable “sexo” de los encuestados.*

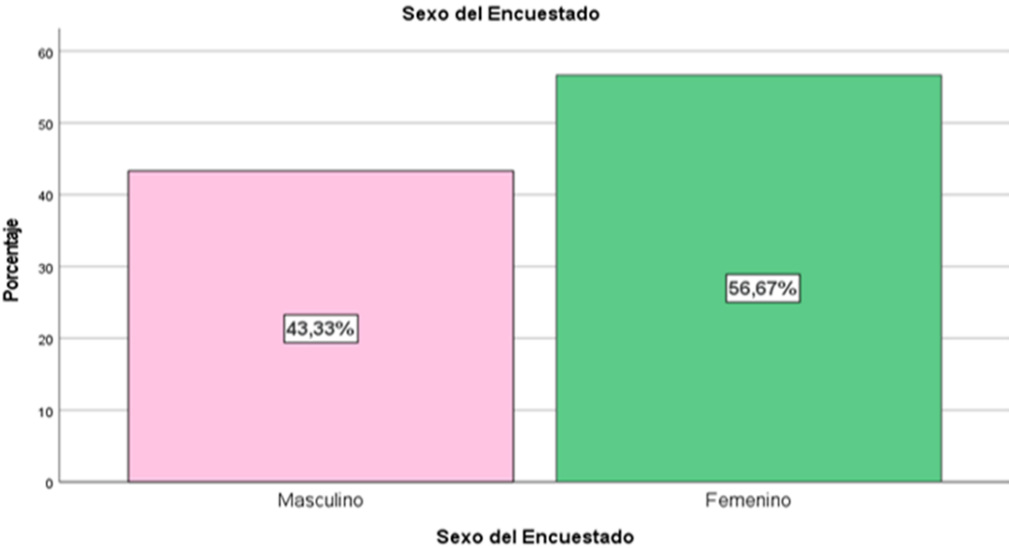


Tabla 27 Tabla de frecuencias de la variable “edad” del encuestado.

Edad del Encuestado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	5	16,7	16,7	16,7
	26-35	7	23,3	23,3	40,0
	36-45	6	20,0	20,0	60,0
	46-55	7	23,3	23,3	83,3
	56-65	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 4 Gráfico sociodemográfico de la variable “edad” de los encuestados.

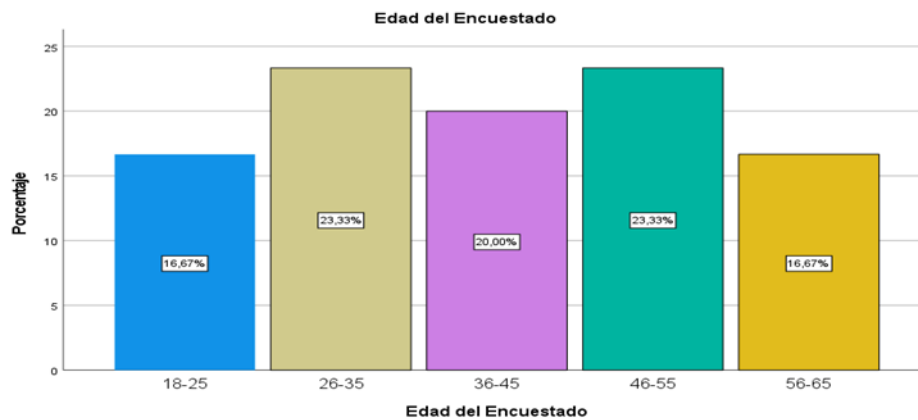
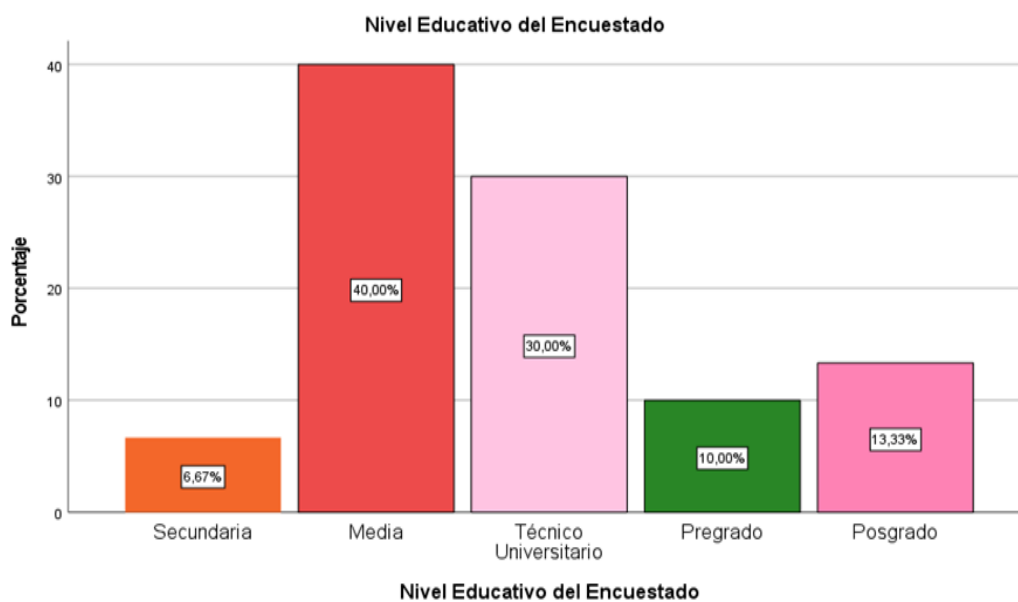


Tabla 28 Tabla de frecuencias de la variable “nivel educativo” de los encuestados.

		Nivel Educativo del Encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Secundaria	2	6,7	6,7	6,7
o	Media	12	40,0	40,0	46,7
	Técnico Universitario	9	30,0	30,0	76,7
	Pregrado	3	10,0	10,0	86,7
	Posgrado	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 5 Gráfico sociodemográfico de la variable “nivel educativo” de los encuestados.

Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad 5S.

Tabla 29 *Pregunta 1*

Se realiza un inventario periódico en la Unidad de Auditoría Interna, para identificar elementos innecesarios que deben ser eliminados.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	36,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,3	3,3	40,0
	De acuerdo	13	43,3	43,3	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 6 *Pregunta 1*

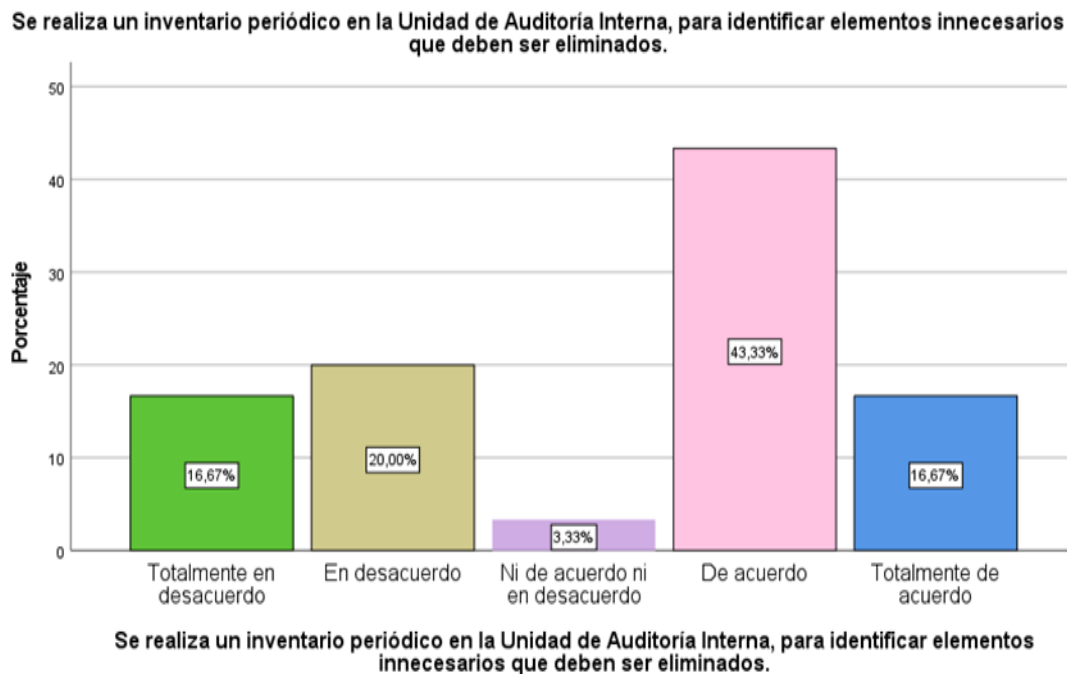


Tabla 30 *Pregunta 2:*

Los documentos obsoletos o irrelevantes se eliminan de manera efectiva para mejorar el entorno de trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	26,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	40,0
	De acuerdo	12	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

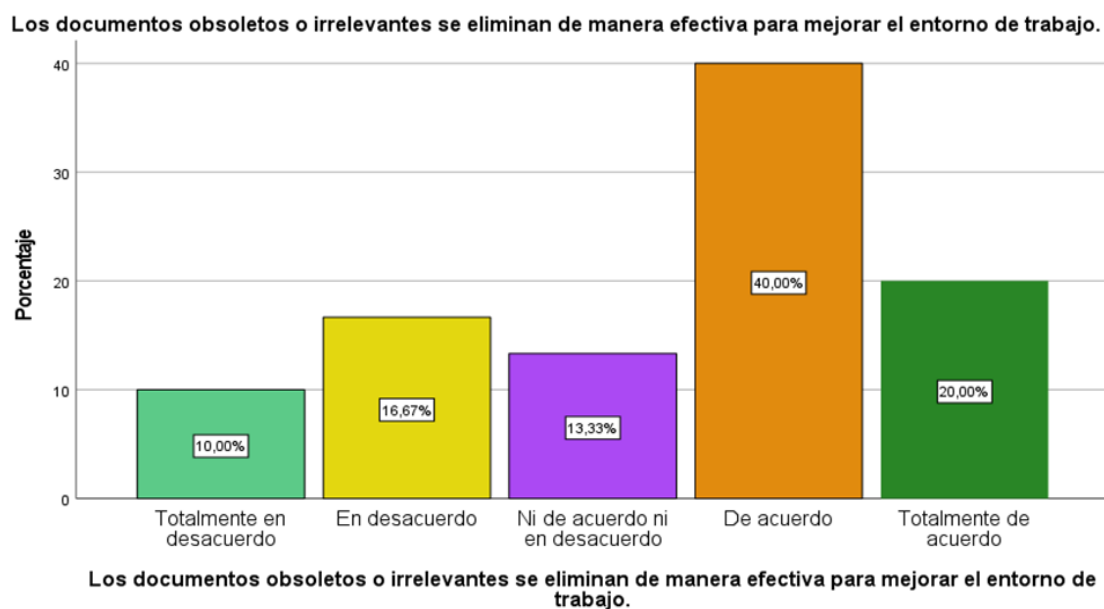
Gráfico 7 *Pregunta 2*

Tabla 31 *Pregunta 3*

La frecuencia con que se hace la evaluación permite mantener actualizado el proceso.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	2	6,7	6,7	13,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	33,3
	De acuerdo	14	46,7	46,7	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

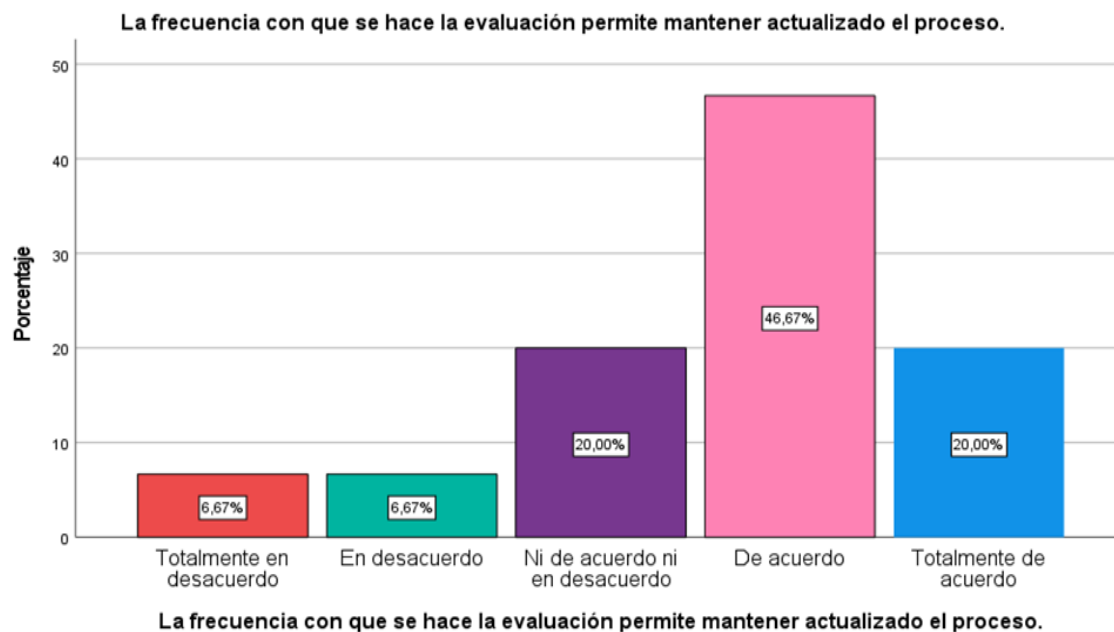
Gráfico 8 *Pregunta 3*

Tabla 32 *Pregunta 4*

Los archivos en la Unidad de Auditoría Municipal están organizados de forma clara.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	33,3
	De acuerdo	13	43,3	43,3	76,7
	Totalmente de acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 9 *Pregunta 4*

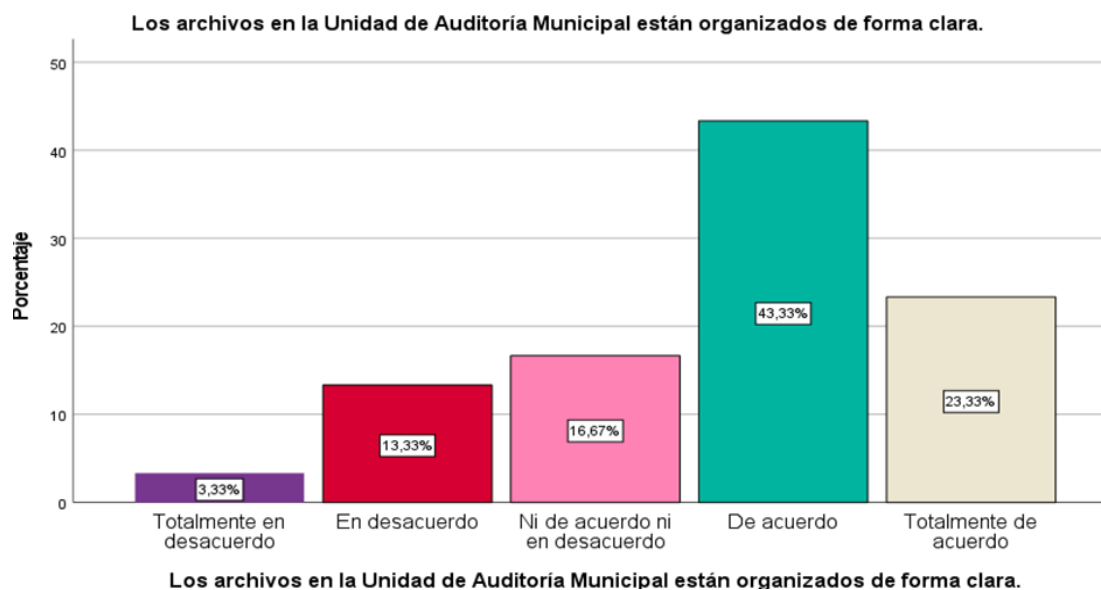


Tabla 33 *Pregunta 5*

Se cuenta con señalización visual (colores, etiquetas, códigos) que facilita la localización de archivos o herramientas de auditoría.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	26,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	36,7
	De acuerdo	15	50,0	50,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

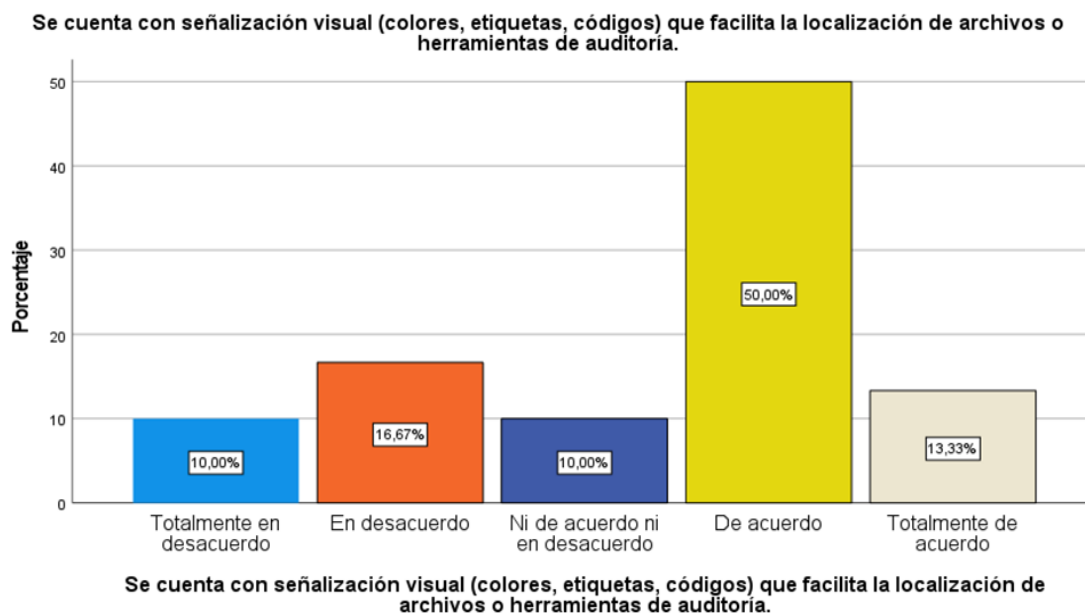
Gráfico 10 *Pregunta 5*

Tabla 34 *Pregunta 6*

En la Unidad de Auditoría Municipal, los archivos en digital se encuentran identificados correctamente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	1	3,3	3,3	6,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	16,7
	De acuerdo	20	66,7	66,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

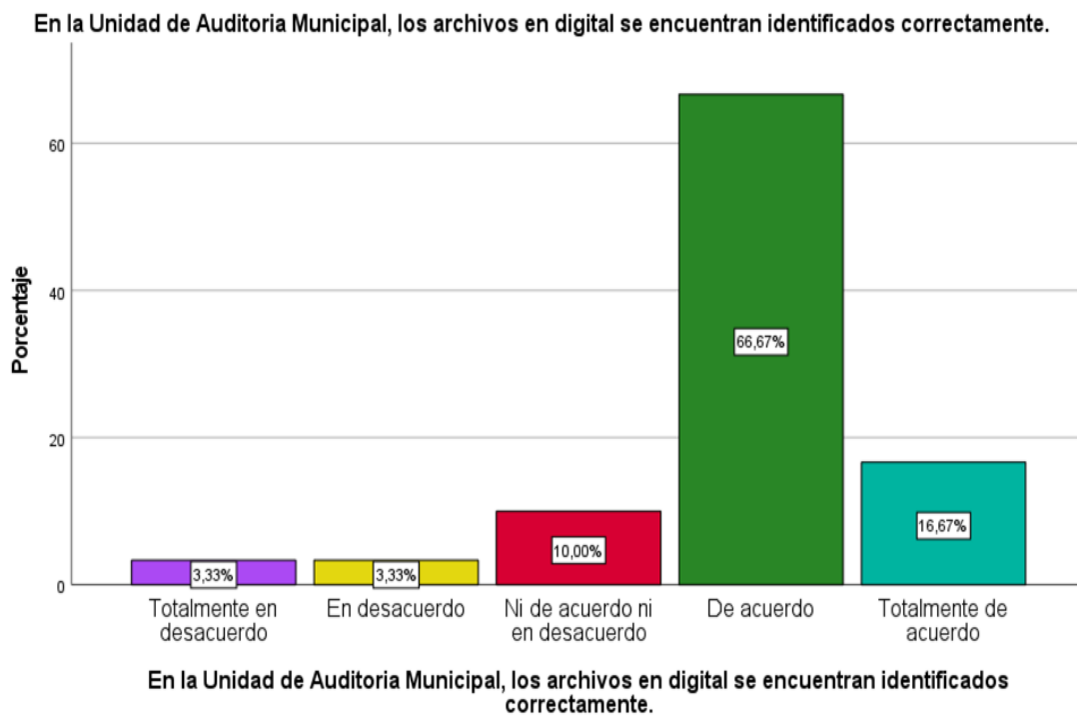
Gráfico 11 *Pregunta 6*

Tabla 35 *Pregunta 7*

La Unidad de Auditoría Interna se mantiene limpia con frecuencia, lo que facilita el desempeño de las actividades de auditoría.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
o	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	20,0
	De acuerdo	21	70,0	70,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

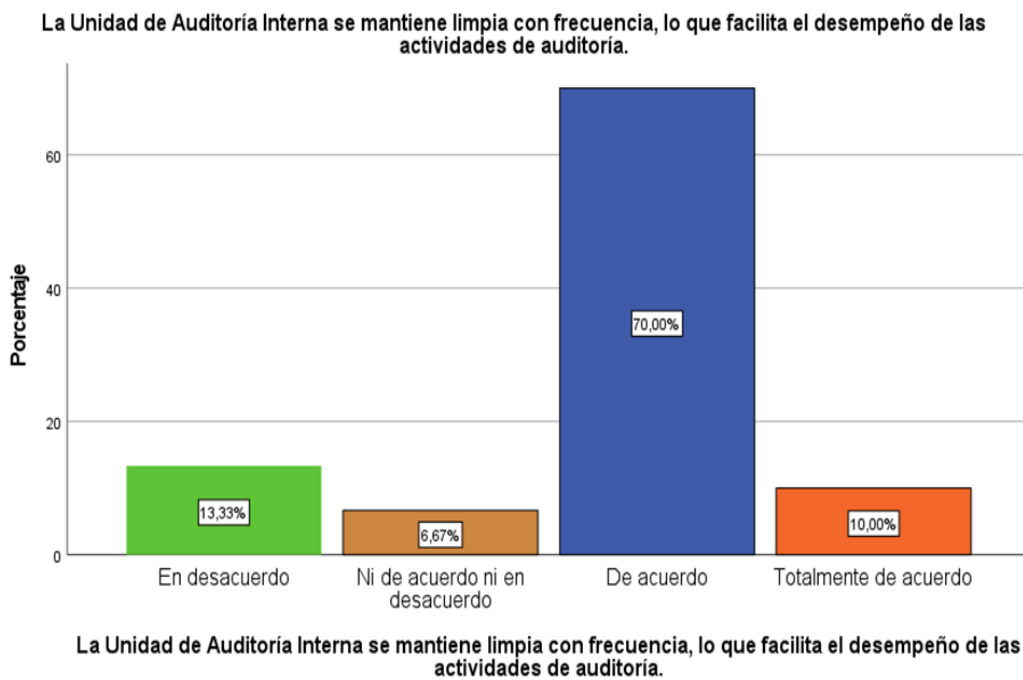
Gráfico 12 *Pregunta 7*

Tabla 36 *Pregunta 8*

Existe un cronograma de limpieza asignado que se cumple regularmente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	36,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	53,3
	De acuerdo	11	36,7	36,7	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 13 *Pregunta 8*

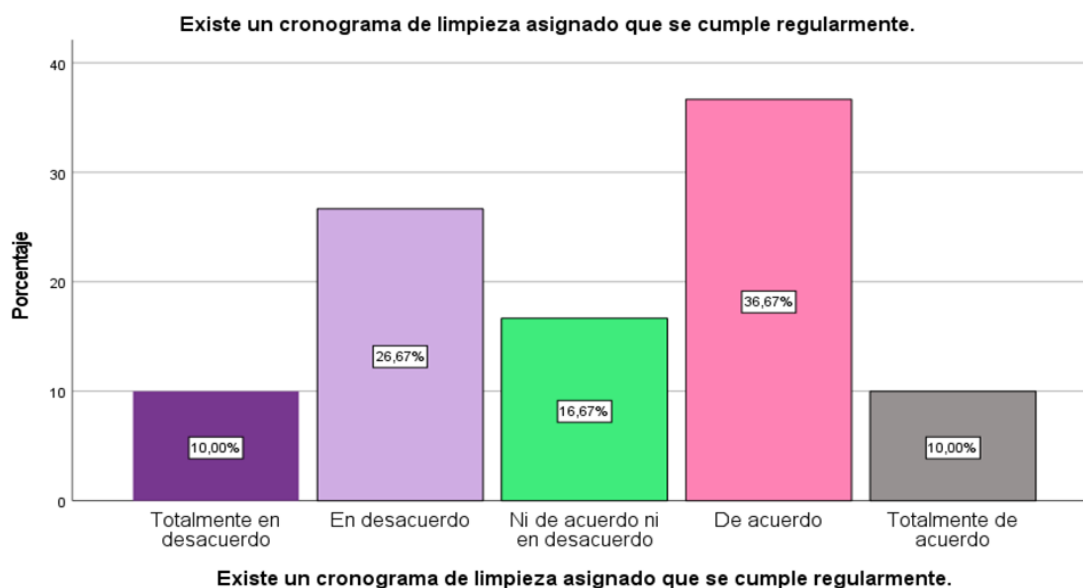


Tabla 37 *Pregunta 9*

Los archivos en formato físico se mantienen ordenados, sin acumulación de papeles innecesarios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,7	26,7	43,3
	De acuerdo	12	40,0	40,0	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 14 *Pregunta 9*

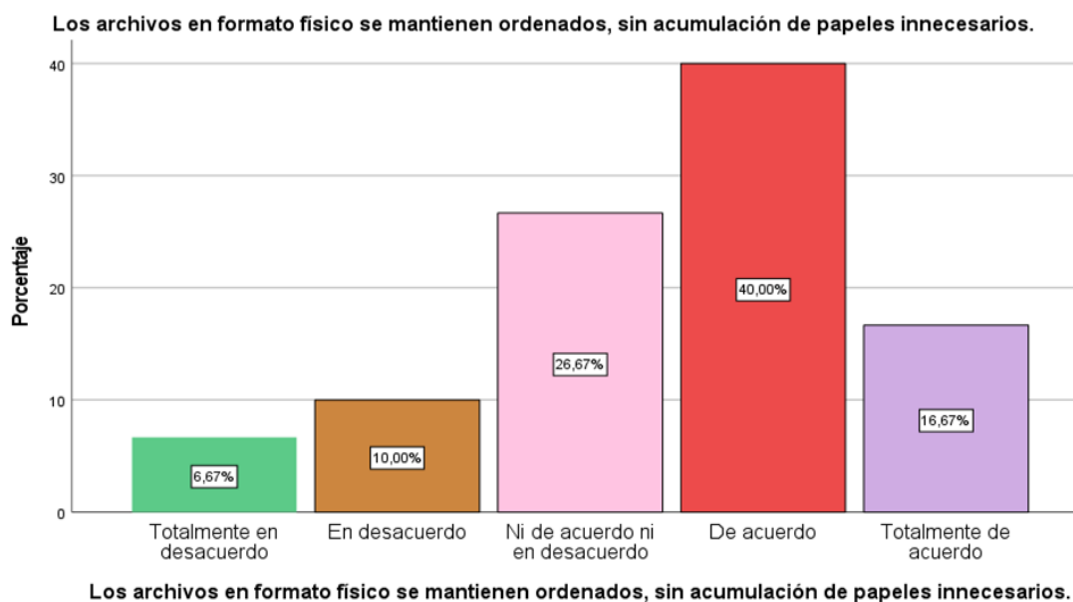


Tabla 38 *Pregunta 10*

Considera que el ambiente físico de trabajo de la Unidad de Auditoría Municipal refleja un alto nivel de satisfacción.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	23,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	40,0
	De acuerdo	15	50,0	50,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 15 *Pregunta 10*

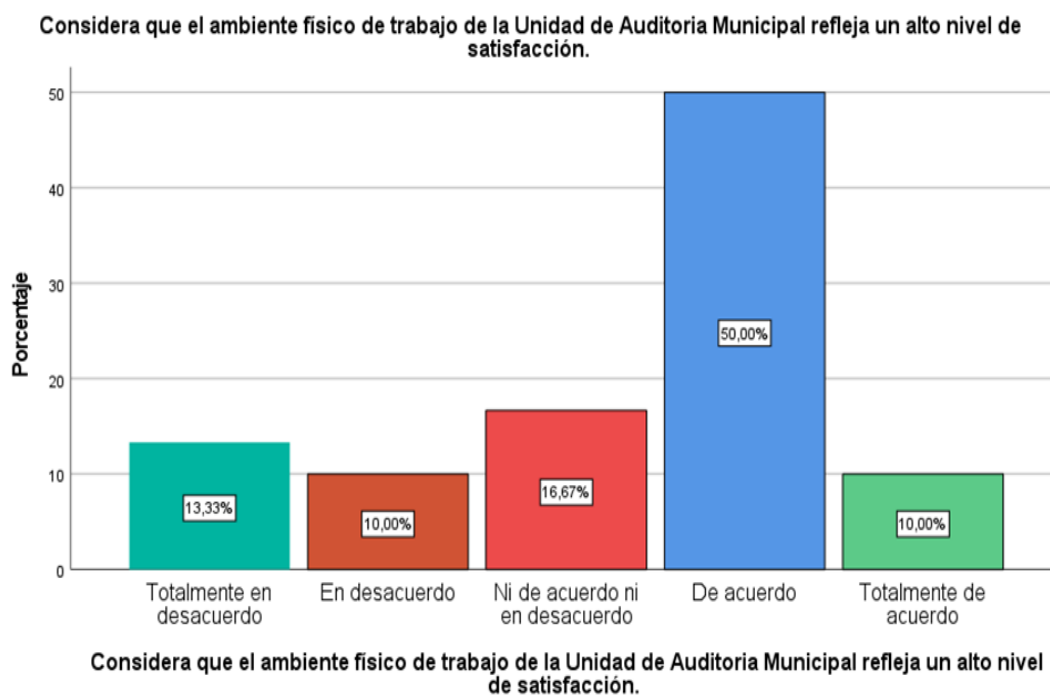


Tabla 39 *Pregunta 11*

Existen procedimientos estandarizados para el manejo de archivos relacionados con las auditorías.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
o	En desacuerdo	3	10,0	10,0	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	30,0
	De acuerdo	17	56,7	56,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 16 *Pregunta 11*

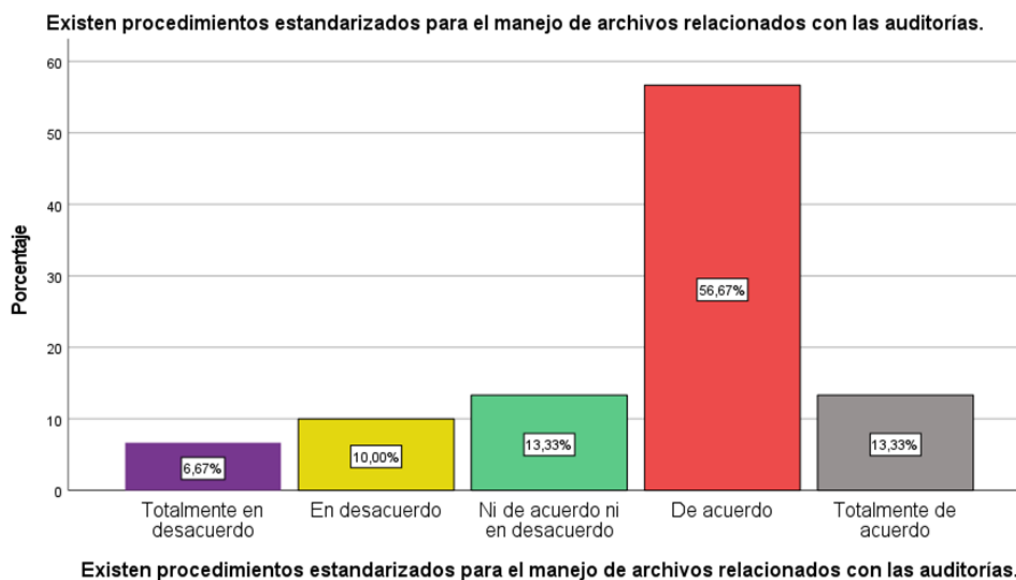
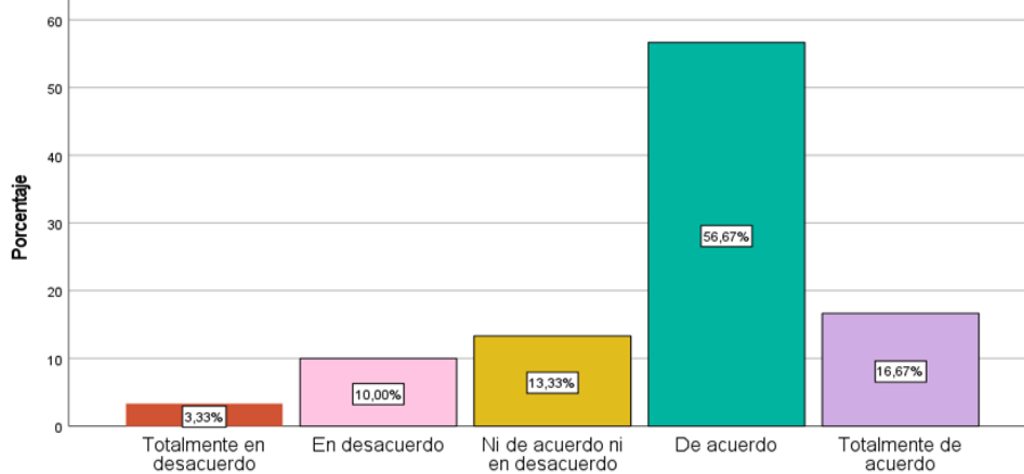


Tabla 40 *Pregunta 12*

El auditor interno recibe procesos de capacitación de forma frecuente para el mejoramiento de sus funciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	26,7
	De acuerdo	17	56,7	56,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 17 *Pregunta 12*

El auditor interno recibe procesos de capacitación de forma frecuente para el mejoramiento de sus funciones.



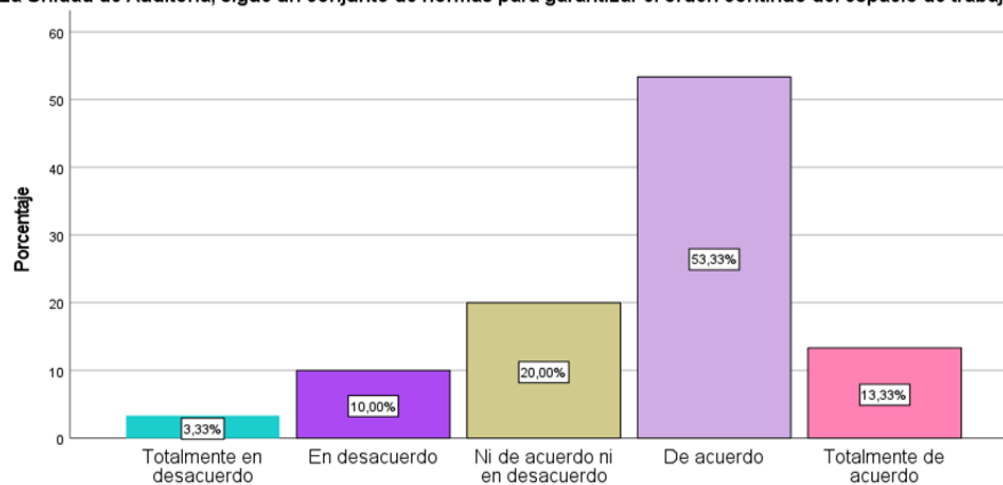
El auditor interno recibe procesos de capacitación de forma frecuente para el mejoramiento de sus funciones.

Tabla 41 *Pregunta 13*

La Unidad de Auditoría, sigue un conjunto de normas para garantizar el orden continuo del espacio de trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
o	En desacuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	33,3
	De acuerdo	16	53,3	53,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 18 *Pregunta 13*

La Unidad de Auditoría, sigue un conjunto de normas para garantizar el orden continuo del espacio de trabajo.



La Unidad de Auditoría, sigue un conjunto de normas para garantizar el orden continuo del espacio de trabajo.

Tabla 42 *Pregunta 14*

Los procedimientos estandarizados son conocidos por todos los miembros del equipo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	30,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	53,3
	De acuerdo	11	36,7	36,7	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 19 *Pregunta 14*

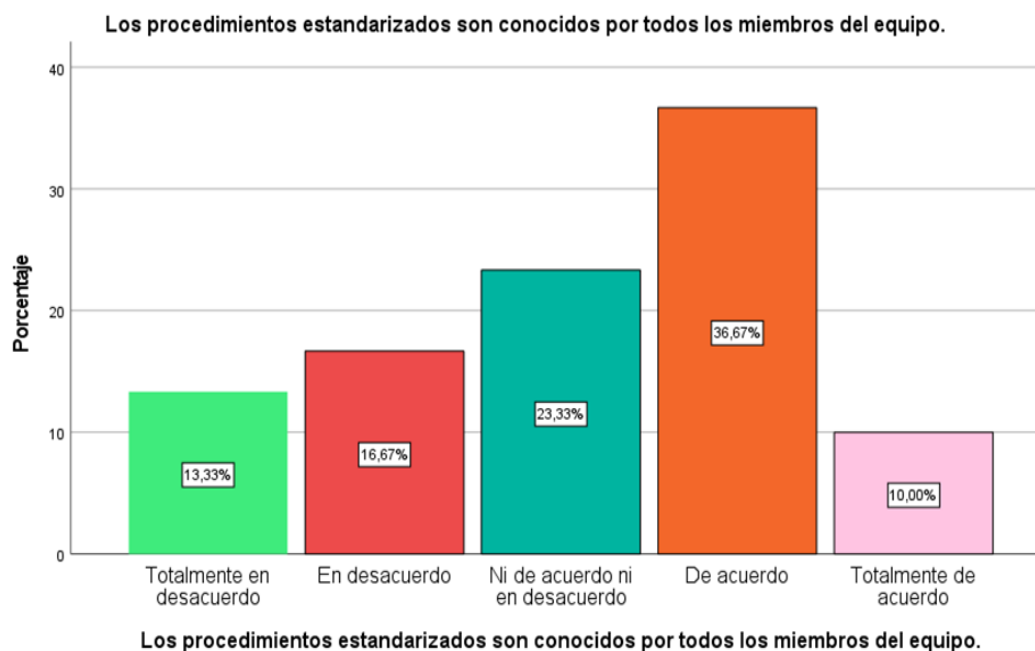


Tabla 43 *Pregunta 15*

La Unidad realiza auditorías internas de forma periódica a cada una de las unidades de la municipalidad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	23,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	43,3
	De acuerdo	13	43,3	43,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 20 *Pregunta 15*

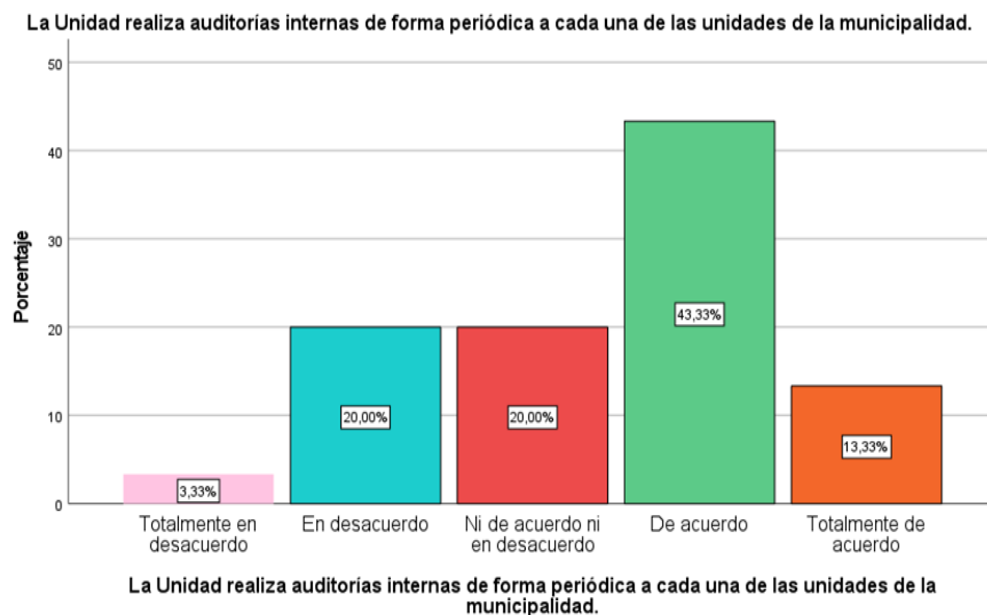


Tabla 44 *Pregunta 16*

Las auditorías internas cumplen con los estándares de orden de forma sostenida.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	En desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
o	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	43,3
	De acuerdo	14	46,7	46,7	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 21 *Pregunta 16*

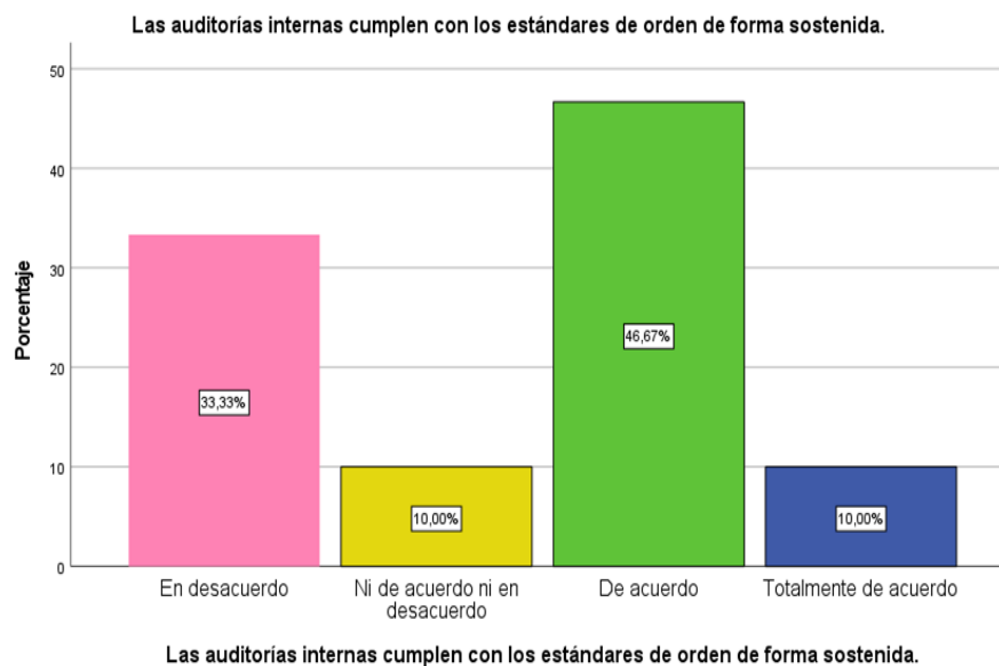


Tabla 45 *Pregunta 17*

La Unidad de Auditoría Interna Municipal toma en consideración las sugerencias que se le brindan para la mejora continua de los procesos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	1	3,3	3,3	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,3	3,3	13,3
	De acuerdo	18	60,0	60,0	73,3
	Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 22 *Pregunta 17*

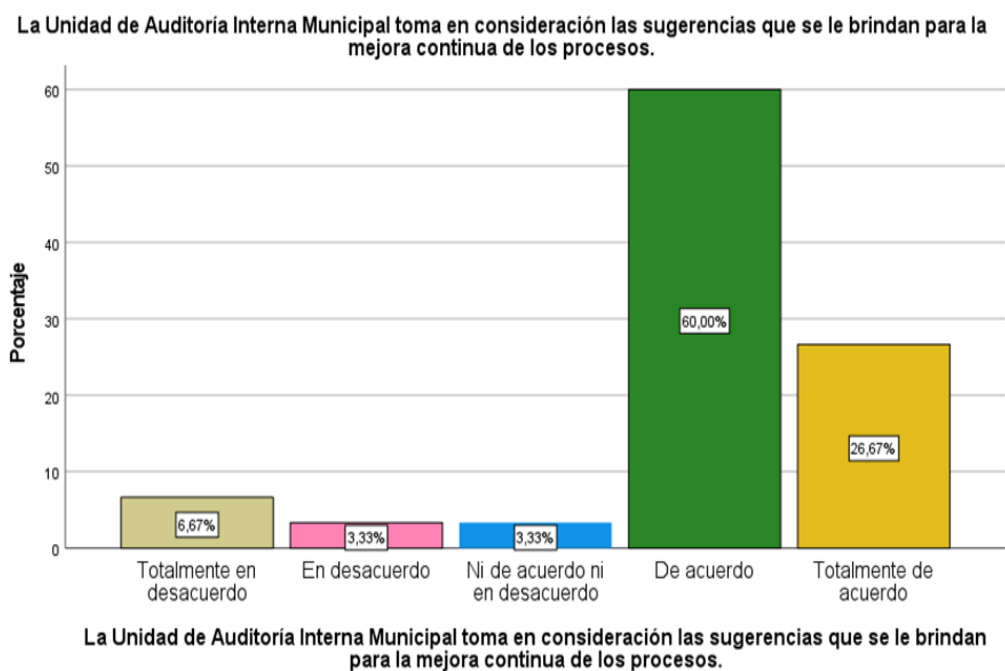


Tabla 46 *Pregunta 18*

Se promueve una cultura de disciplina entre los miembros del equipo para mantener las buenas prácticas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	33,3
	De acuerdo	16	53,3	53,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 23 *Pregunta 18*

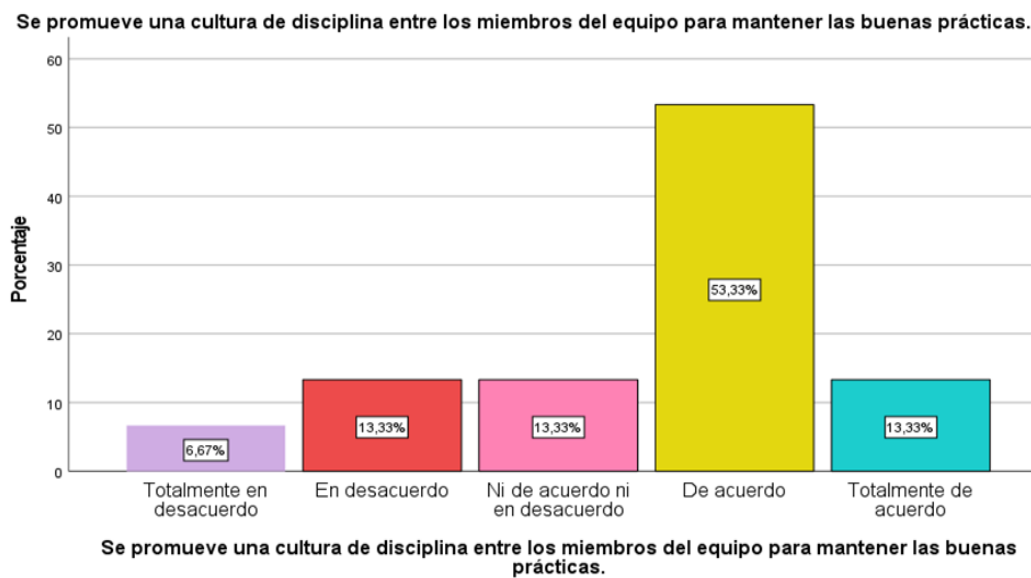
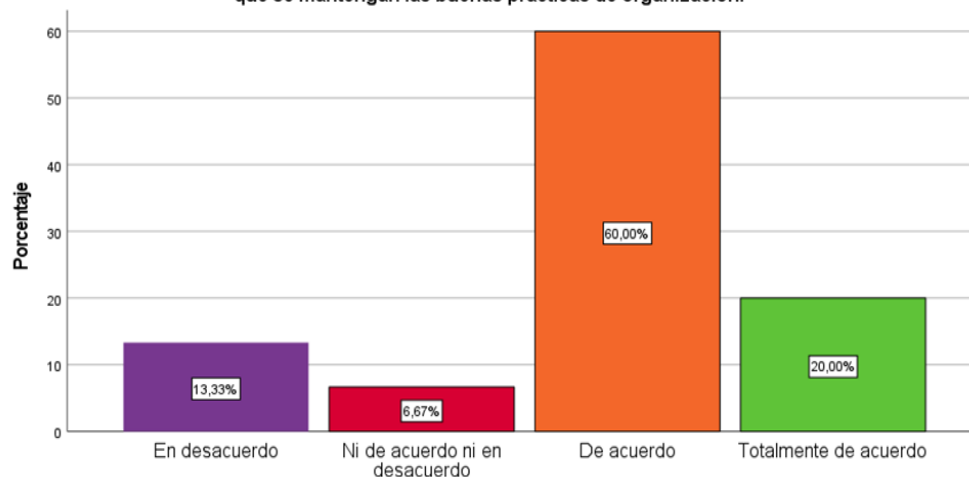


Tabla 47 *Pregunta 19*

Los resultados de las auditorías son utilizados para identificar áreas de mejora y así de esta forma asegurar que se mantengan las buenas prácticas de organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	En desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
o	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	20,0
	De acuerdo	18	60,0	60,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 24 *Pregunta 19*

Los resultados de las auditorías son utilizados para identificar áreas de mejora y así de esta forma asegurar que se mantengan las buenas prácticas de organización.



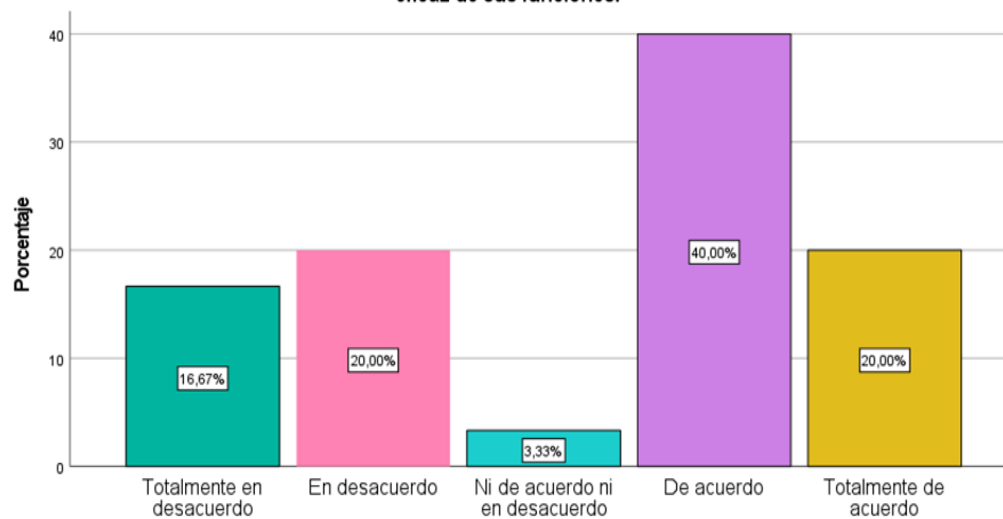
Los resultados de las auditorías son utilizados para identificar áreas de mejora y así de esta forma asegurar que se mantengan las buenas prácticas de organización.

Tabla 48 *Pregunta 20*

La Unidad de Auditoría Municipal, cuenta con un plan de orden para una ejecución organizada, transparente y eficaz de sus funciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	36,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,3	3,3	40,0
	De acuerdo	12	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 25 *Pregunta 20*

La Unidad de Auditoría Municipal, cuenta con un plan de orden para una ejecución organizada, transparente y eficaz de sus funciones.



La Unidad de Auditoría Municipal, cuenta con un plan de orden para una ejecución organizada, transparente y eficaz de sus funciones.

Variable Dependiente: La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.

Tabla 49 *Pregunta 1*

El auditor interno presenta sus informes con conclusiones sin interferencias de sus superiores.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	1	3,3	3,3	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	23,3
	De acuerdo	17	56,7	56,7	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 26 *Pregunta 1*

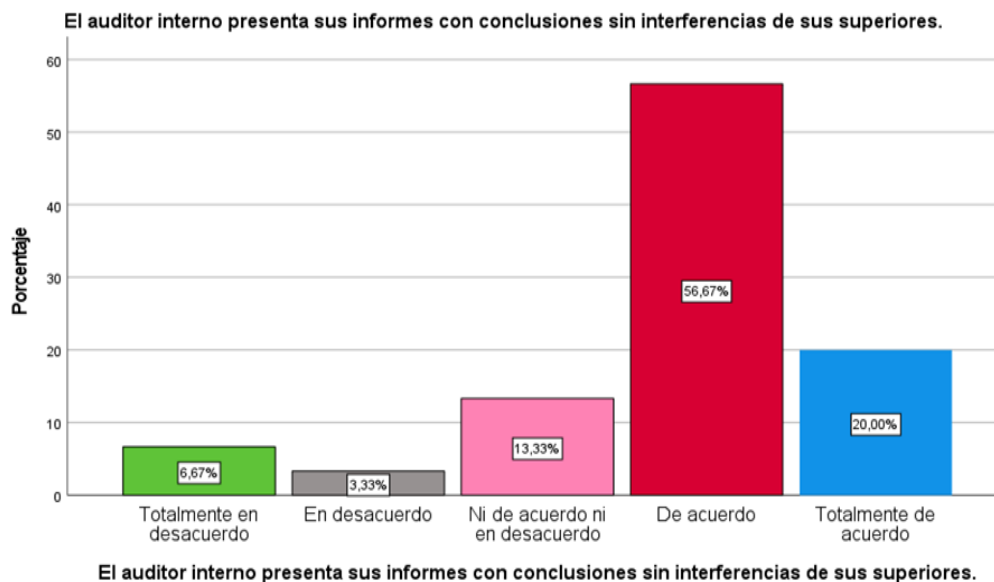


Tabla 50 *Pregunta 2*

Cuenta la Unidad de Auditoría Interna con un código de ética claramente establecido.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	40,0
	De acuerdo	14	46,7	46,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 27 *Pregunta 2*

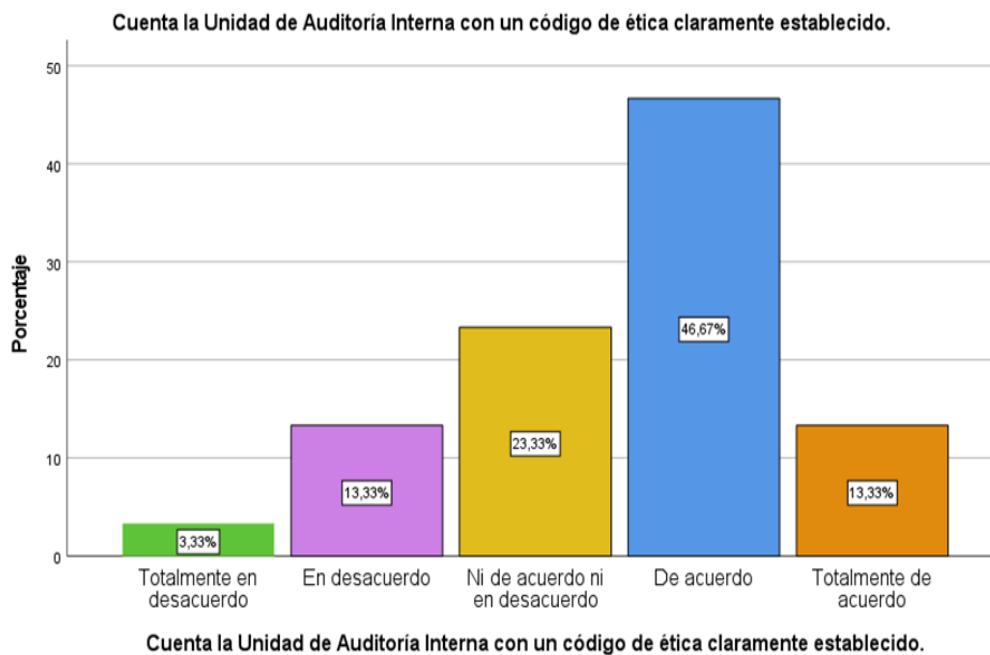


Tabla 51 *Pregunta 3*

El auditor Municipal recibe capacitaciones periódicas sobre control interno.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	En desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	36,7
	De acuerdo	16	53,3	53,3	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 28 *Pregunta 3*

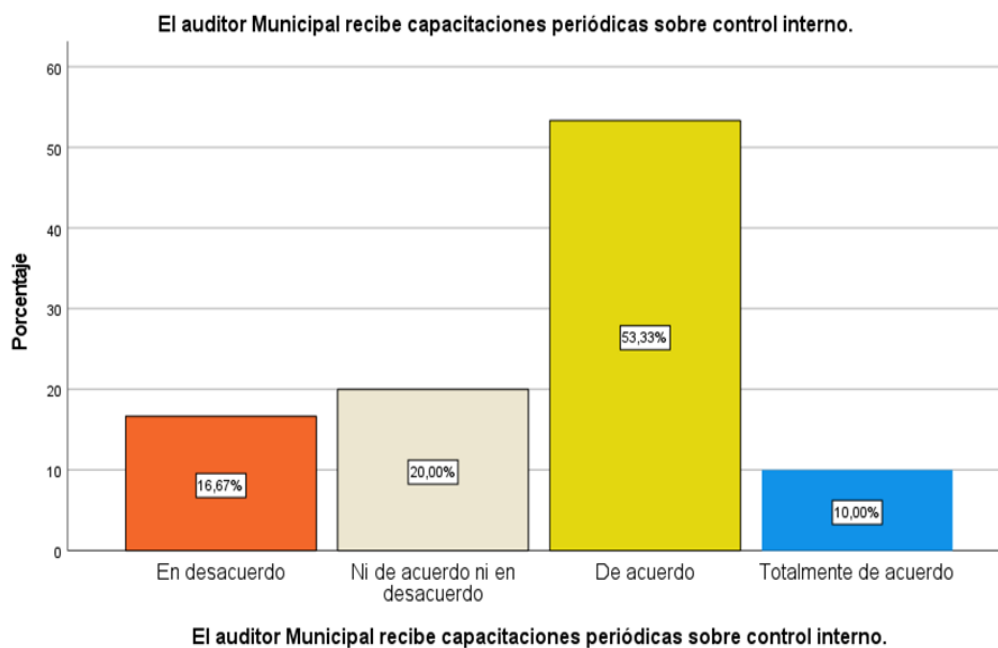


Tabla 52 Pregunta 4

La Unidad de Auditoría Interna Municipal, cuenta con un reglamento interno actualizado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
o	En desacuerdo	6	20,0	20,0	36,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	60,0
	De acuerdo	8	26,7	26,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 29 Pregunta 4

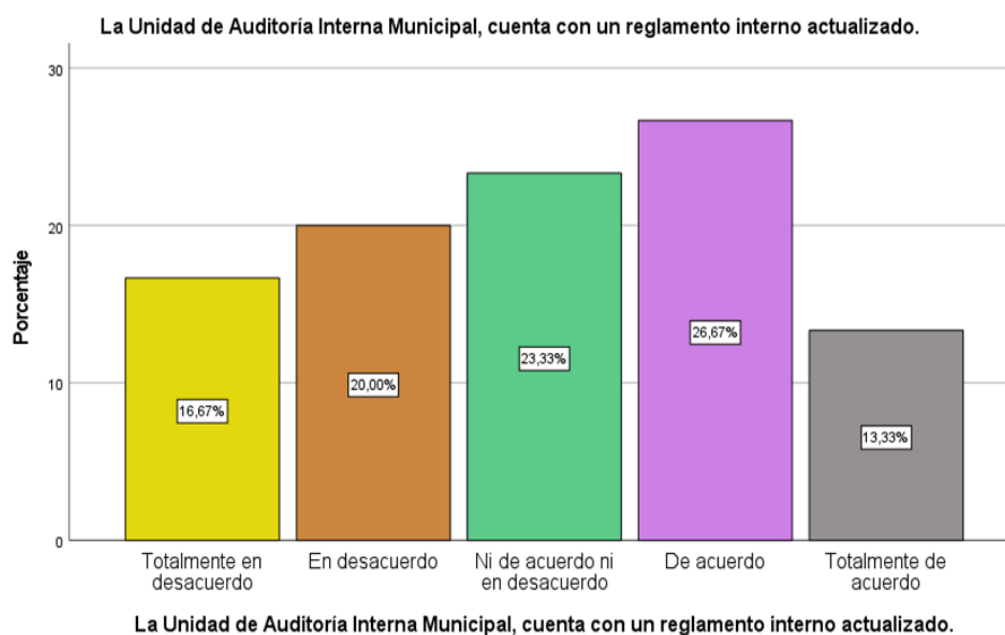
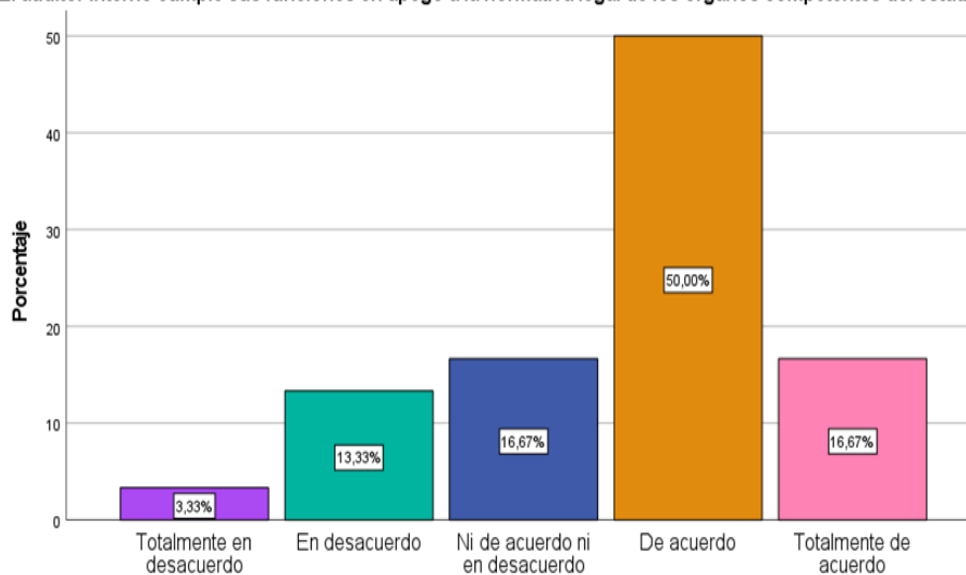


Tabla 53 *Pregunta 5*

El auditor Interno cumple sus funciones en apego a la normativa legal de los órganos competentes del estado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	33,3
	De acuerdo	15	50,0	50,0	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 30 *Pregunta 5*

El auditor Interno cumple sus funciones en apego a la normativa legal de los órganos competentes del estado.



El auditor Interno cumple sus funciones en apego a la normativa legal de los órganos competentes del estado.

Tabla 54 *Pregunta 6*

Existe en la Unidad de Auditoría Municipal, alguna herramienta para la gestión de riesgos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0	30,0	63,3
	De acuerdo	8	26,7	26,7	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 31 *Pregunta 6*

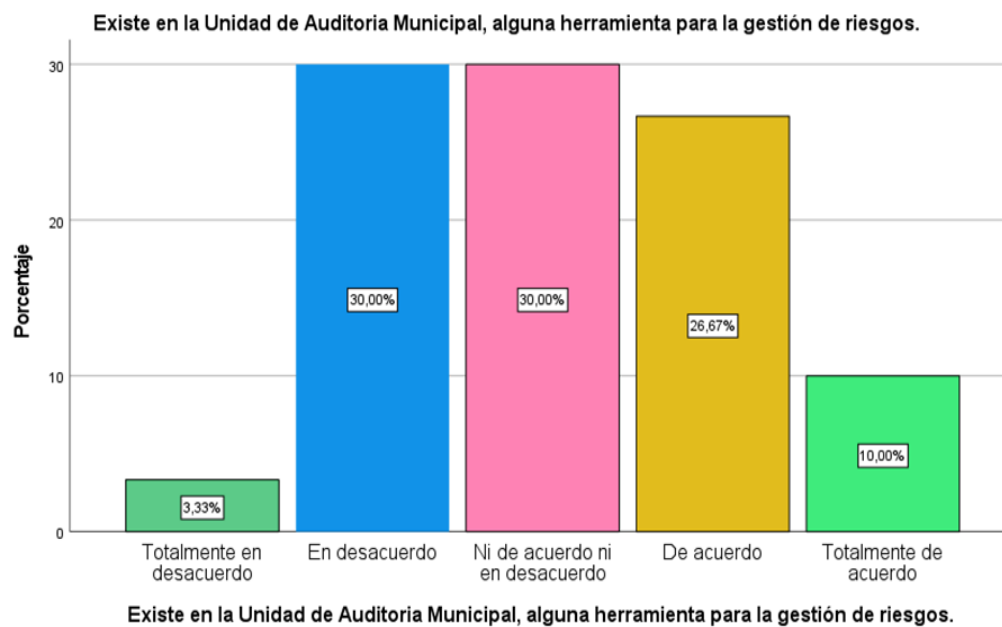


Tabla 55 *Pregunta 7*

Existe un plan de mitigación de riesgos en la Unidad de Auditoría Municipal.						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válid	Totalmente en	2	6,7	6,7	6,7	
o	desacuerdo					
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	30,0	
	Ni de acuerdo ni en	10	33,3	33,3	63,3	
	desacuerdo					
	De acuerdo	8	26,7	26,7	90,0	
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0	
	Total	30	100,0	100,0		

Gráfico 32 *Pregunta 7*

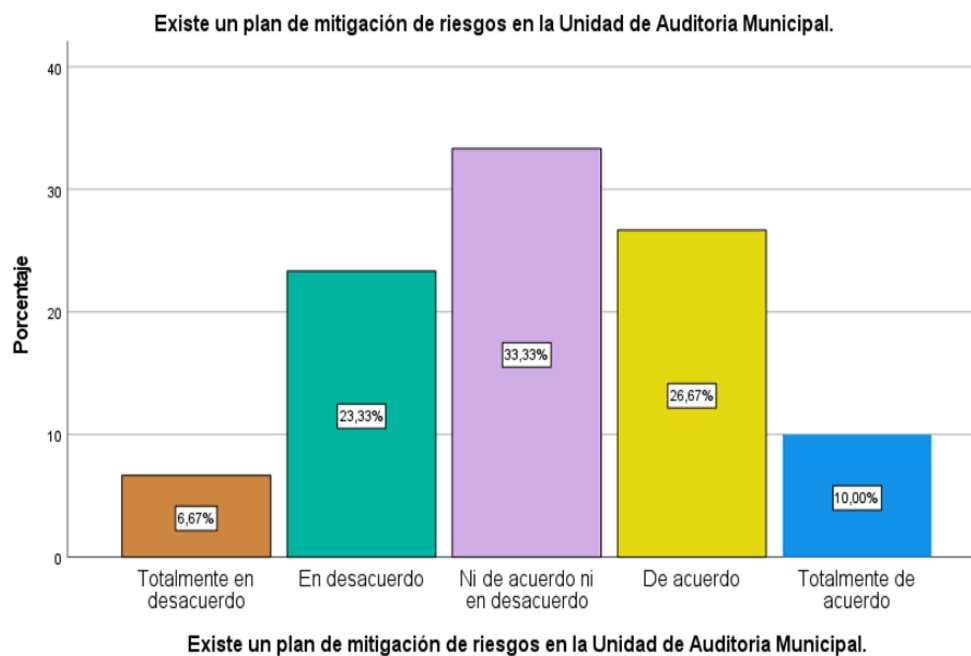


Tabla 56 *Pregunta 8*

El plan de auditoría se actualiza anualmente para reflejar los nuevos riesgos que puedan surgir.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	40,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	46,7
	De acuerdo	11	36,7	36,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 33 *Pregunta 8*

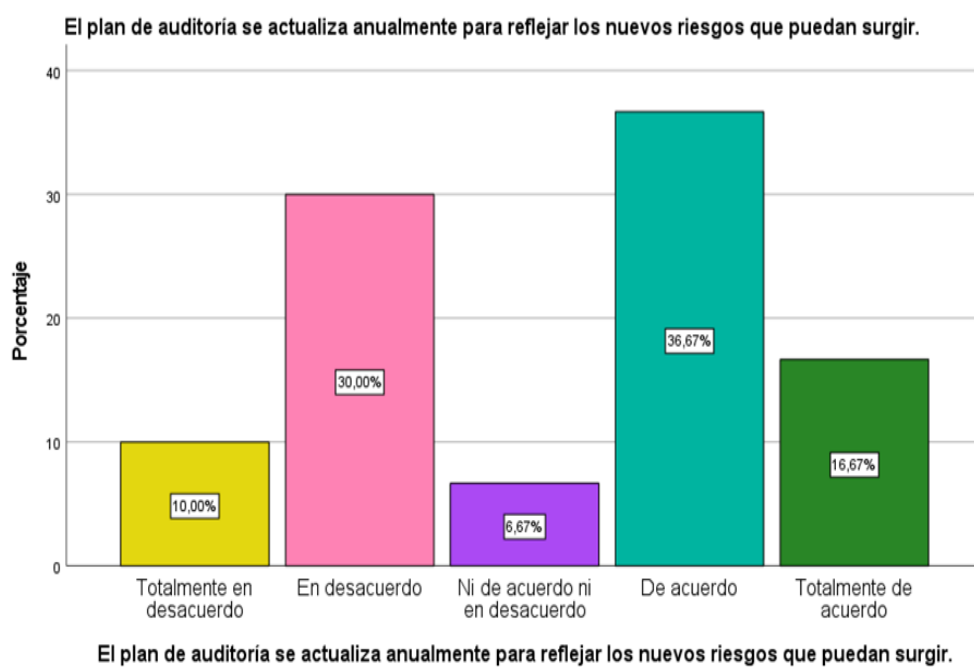
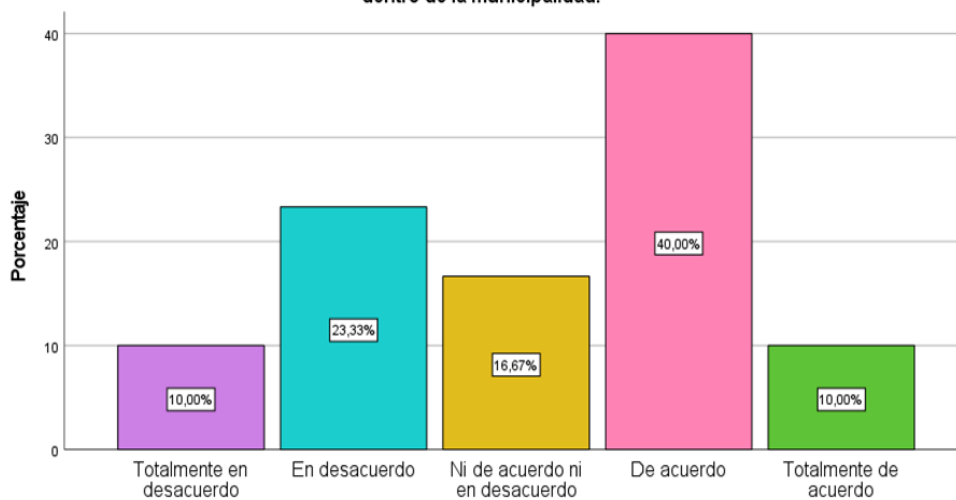


Tabla 57 Pregunta 9

La Unidad de Auditoría Interna cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	50,0
	De acuerdo	12	40,0	40,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 34 Pregunta 9

La Unidad de Auditoría Interna cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad.



La Unidad de Auditoría Interna cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad.

Tabla 58 *Pregunta 10*

Se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	30,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	43,3
	De acuerdo	13	43,3	43,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 35 *Pregunta 10*

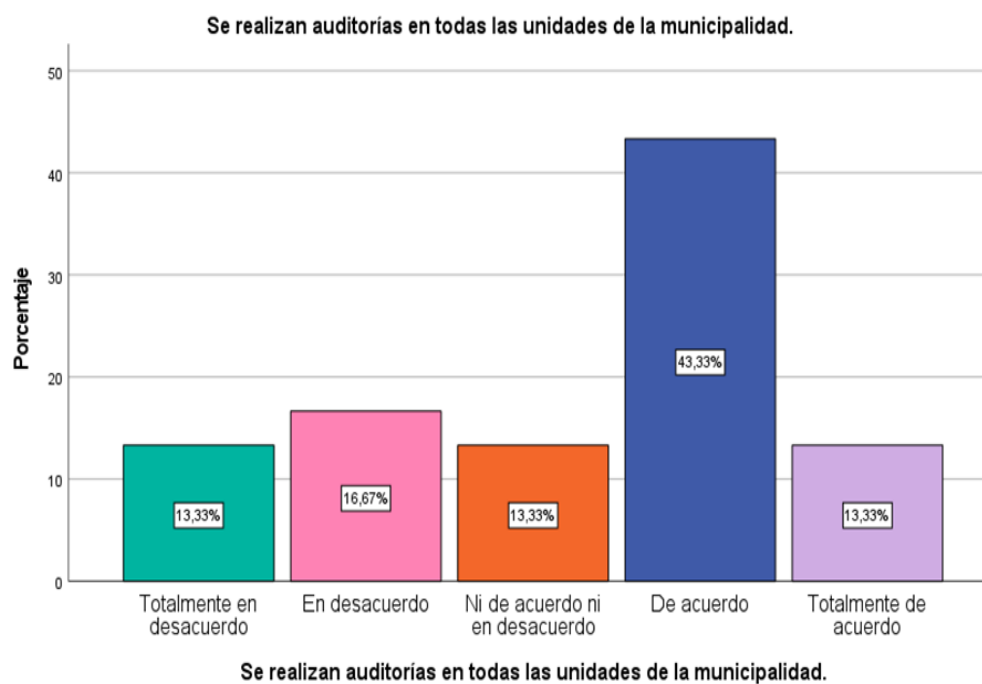


Tabla 59 *Pregunta 11*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	30,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	46,7
	De acuerdo	12	40,0	40,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 36 *Pregunta 11*

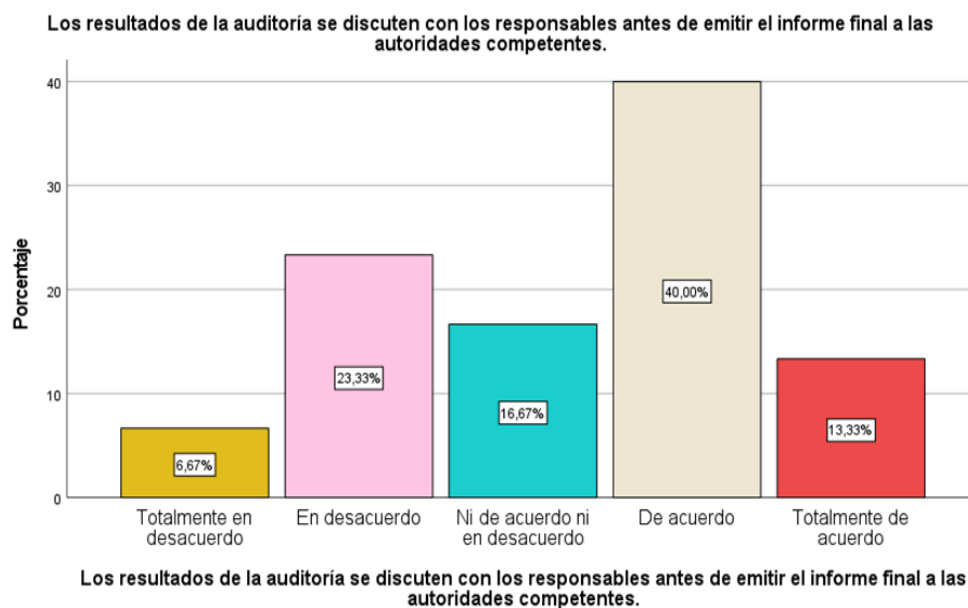
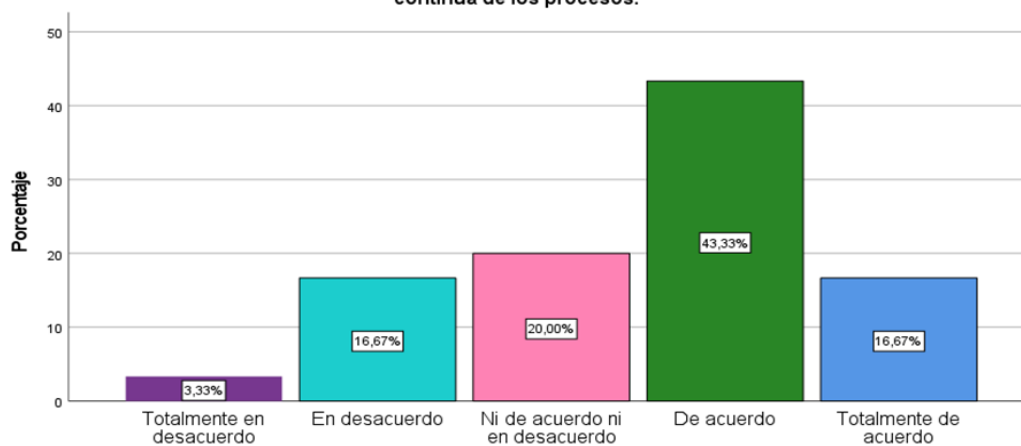


Tabla 60 *Pregunta 12*

Las recomendaciones de los informes de auditoría se cumplen con responsabilidad para lograr una mejora continua de los procesos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	40,0
	De acuerdo	13	43,3	43,3	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 37 *Pregunta 12*

Las recomendaciones de los informes de auditoría se cumplen con responsabilidad para lograr una mejora continua de los procesos.



Las recomendaciones de los informes de auditoría se cumplen con responsabilidad para lograr una mejora continua de los procesos.

Tabla 61 *Pregunta 13*

La Unidad de Auditoría Interna reporta sus hallazgos a tiempo a las autoridades competentes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,3	3,3	16,7
	De acuerdo	19	63,3	63,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

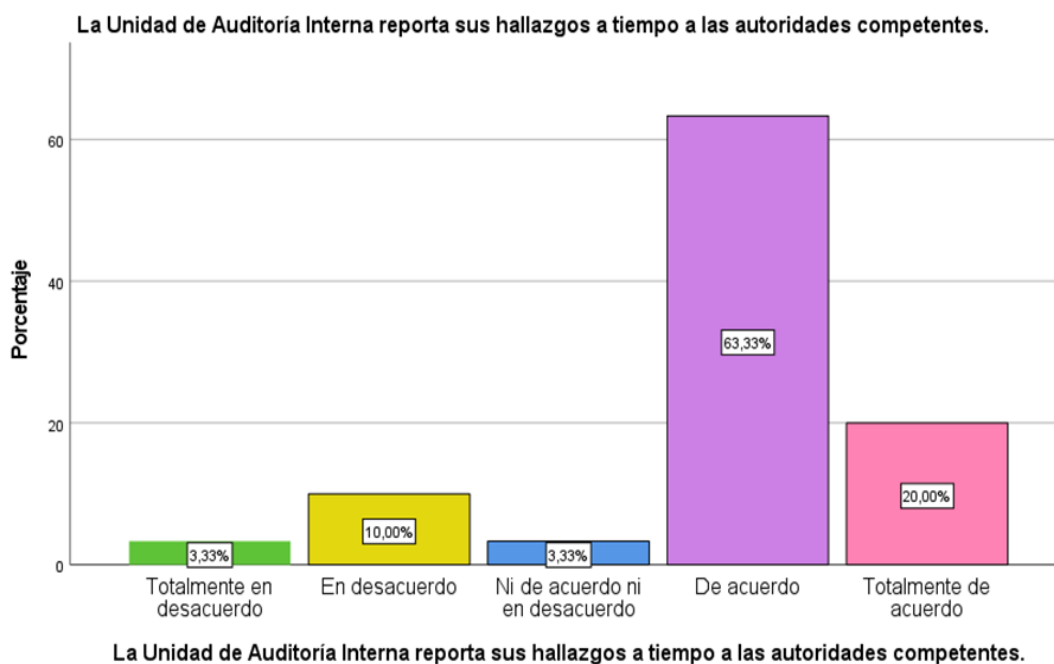
Gráfico 38 *Pregunta 13*

Tabla 62 *Pregunta 14*

Los informes de auditoría se presentan de manera efectiva a la Corporación Municipal y otras partes interesadas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	13,3
	De acuerdo	17	56,7	56,7	70,0
	Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 39 *Pregunta 14*

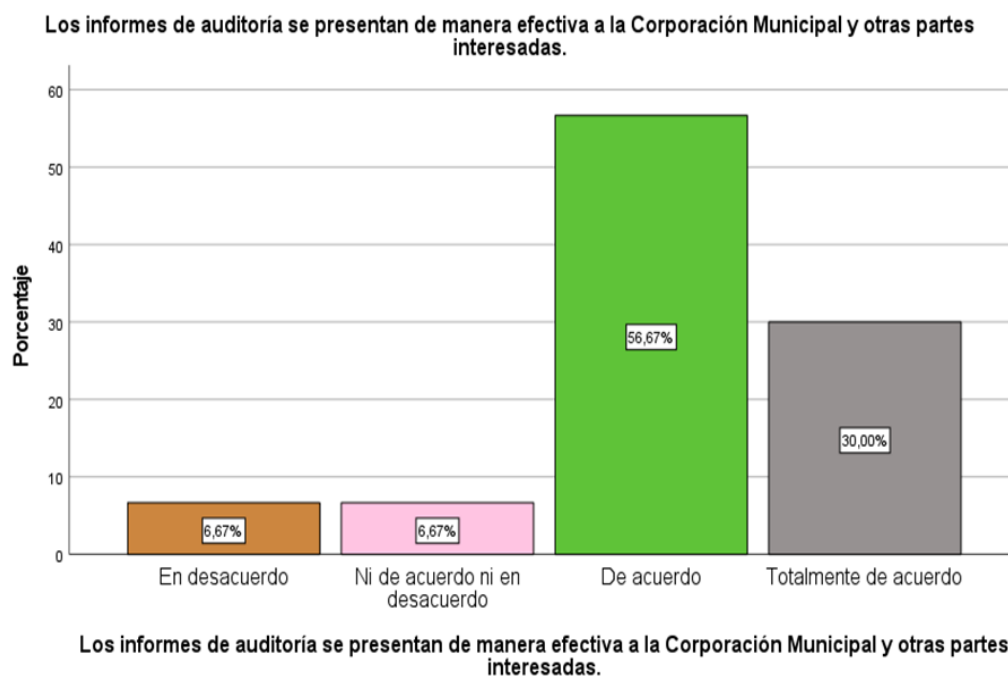


Tabla 63 *Pregunta 15*

La Unidad de Auditoría mantiene un proceso de comunicación constante con las demás unidades de la institución.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	30,0
	De acuerdo	15	50,0	50,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

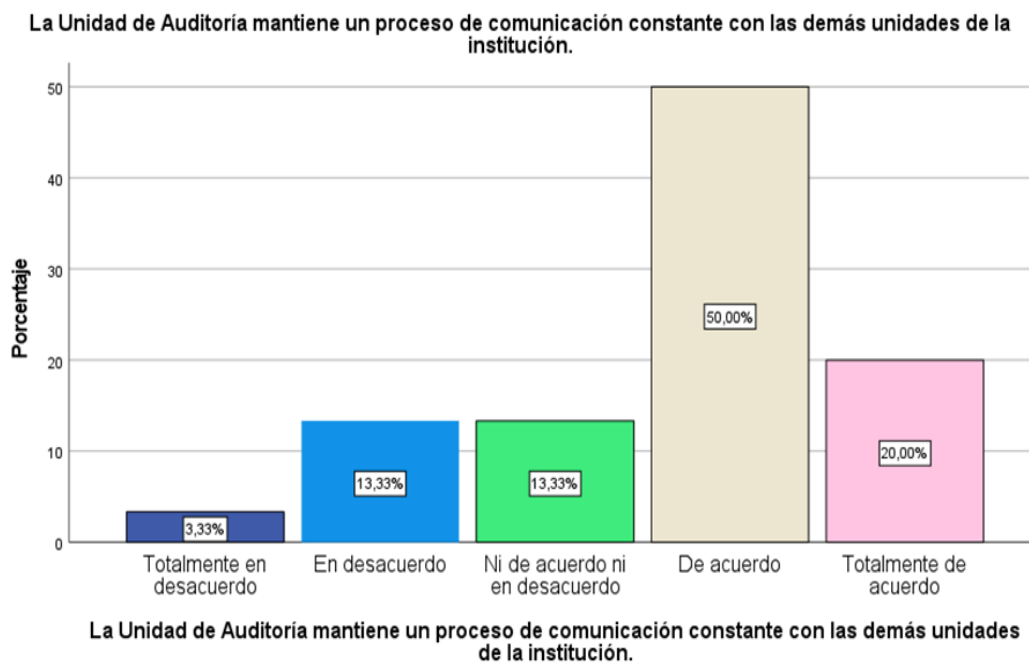
Gráfico 40 *Pregunta 15*

Tabla 64 *Pregunta 16*

Existen reuniones de retroalimentación con las áreas auditadas para discutir los hallazgos y las recomendaciones después de la auditoría.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
o	En desacuerdo	6	20,0	20,0	23,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	40,0
	De acuerdo	16	53,3	53,3	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 41 *Pregunta 16*

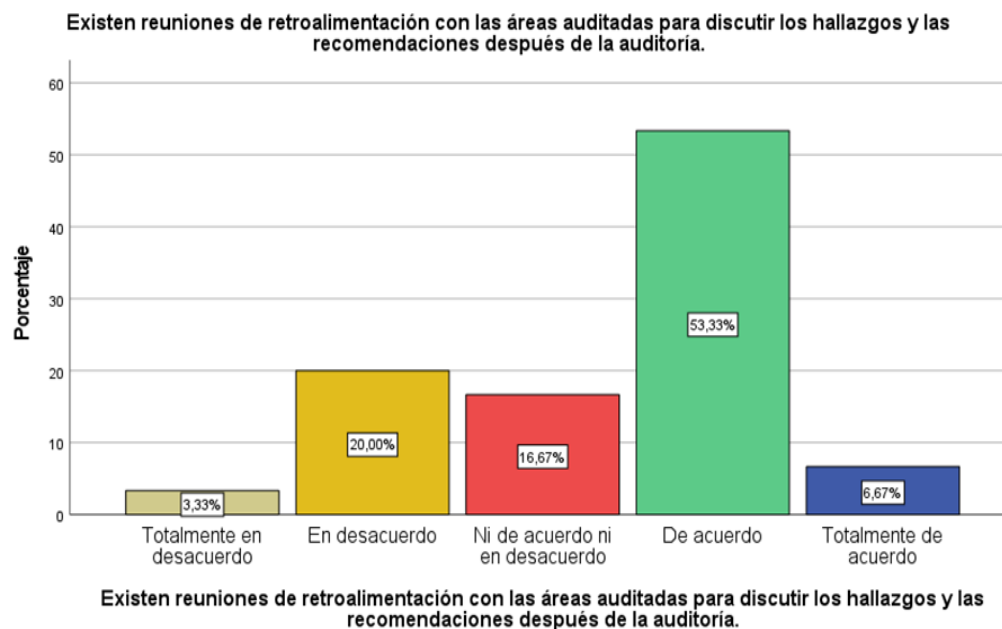
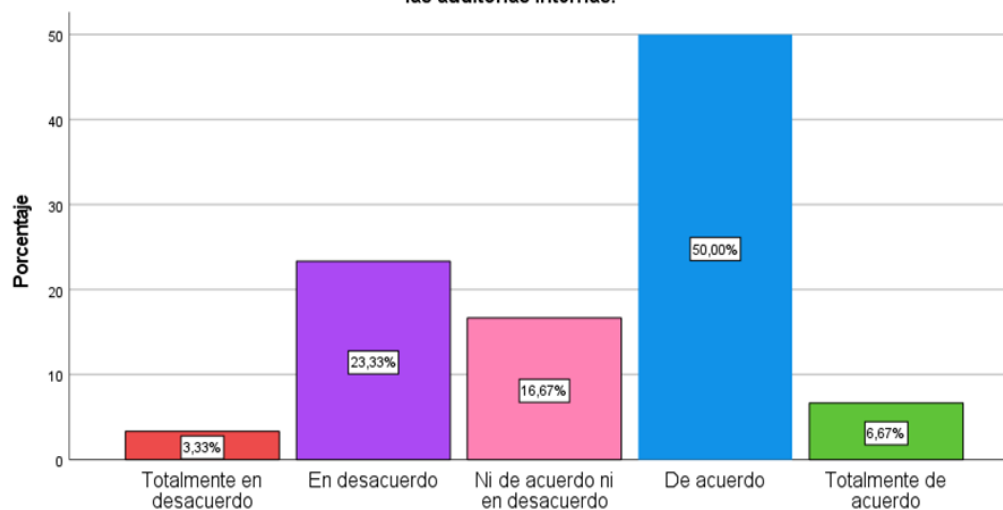


Tabla 65 *Pregunta 17*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	26,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	43,3
	De acuerdo	15	50,0	50,0	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 42 *Pregunta 17*

Se realiza un seguimiento adecuado para asegurar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías internas.



Se realiza un seguimiento adecuado para asegurar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías internas.

Tabla 66 *Pregunta 18*

El seguimiento incluye plazos específicos para la implementación de las recomendaciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	26,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	46,7
	De acuerdo	14	46,7	46,7	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 43 *Pregunta 18*

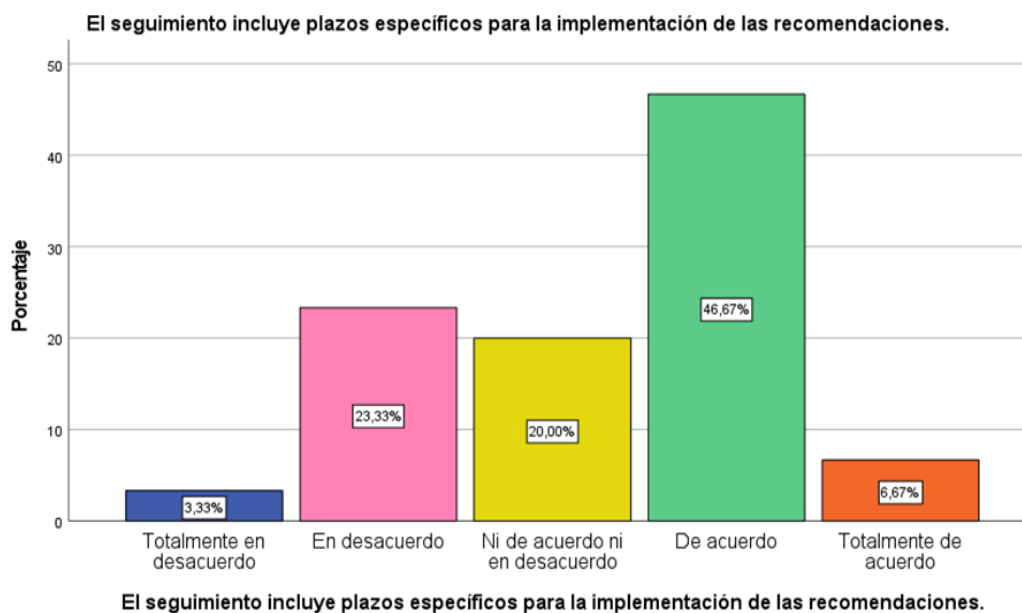


Tabla 67 *Pregunta 19*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	46,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	56,7
	De acuerdo	10	33,3	33,3	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 44 *Pregunta 19*

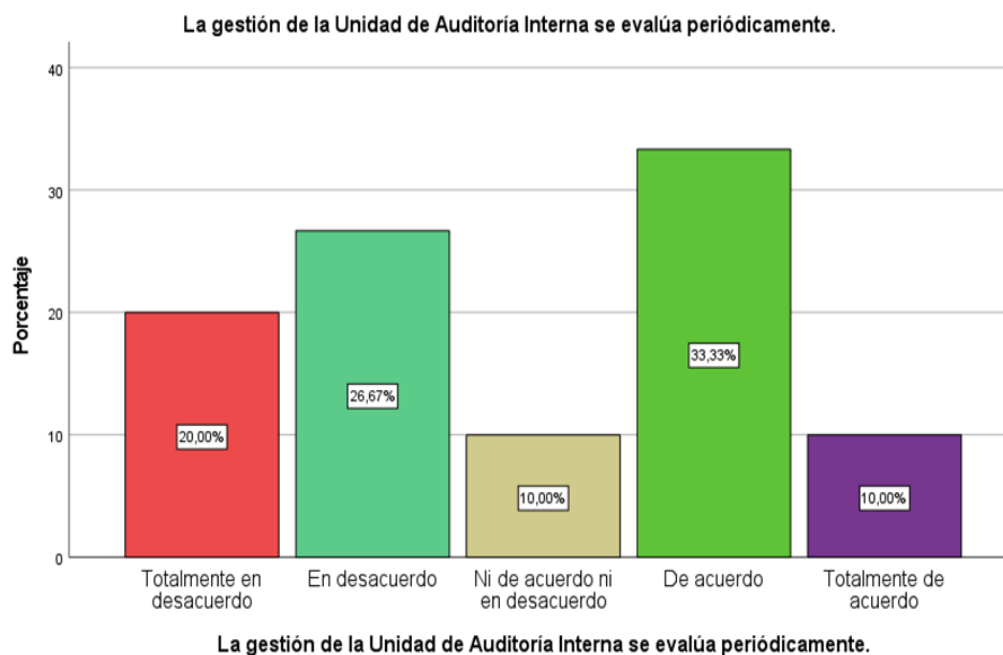
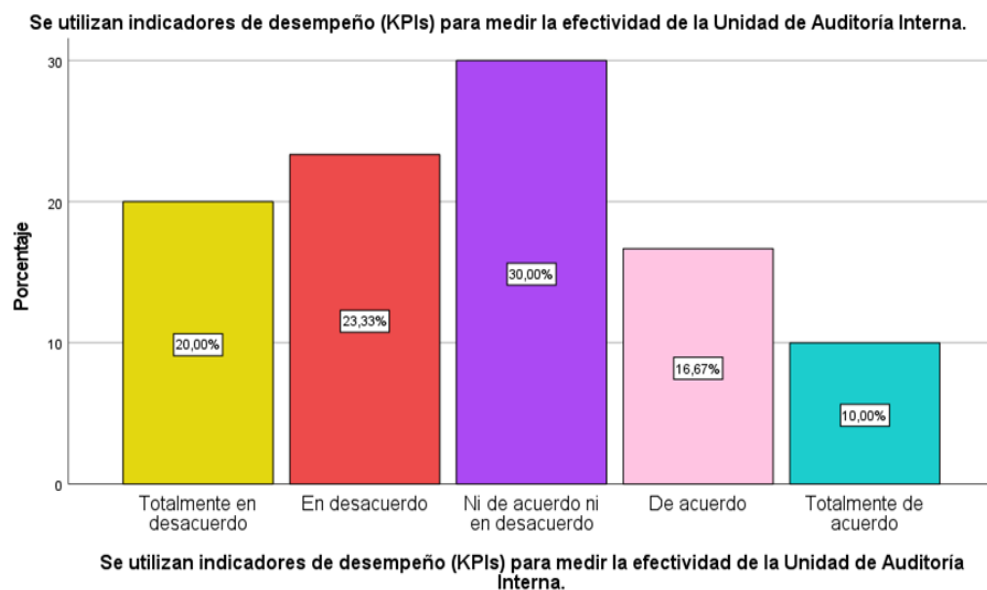


Tabla 68 *Pregunta 20*

Se utilizan indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de la Unidad de Auditoría Interna.						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0	
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	43,3	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0	30,0	73,3	
	De acuerdo	5	16,7	16,7	90,0	
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0	
	Total	30	100,0	100,0		

Gráfico 45 *Pregunta 20*



Apéndice B. Coordinación del proceso de investigación

Figura 11 Presentación de solicitud en reunión ordinaria de corporación municipal para aprobación de proyecto de tesis doctoral.



Figura 12 Reunión con auditor municipal para coordinar actividades del proyecto de investigación



Figura 13 Socializando instrumentos de evaluación



Figura 14 Organigrama de la municipalidad de Lejamani, Comayagua

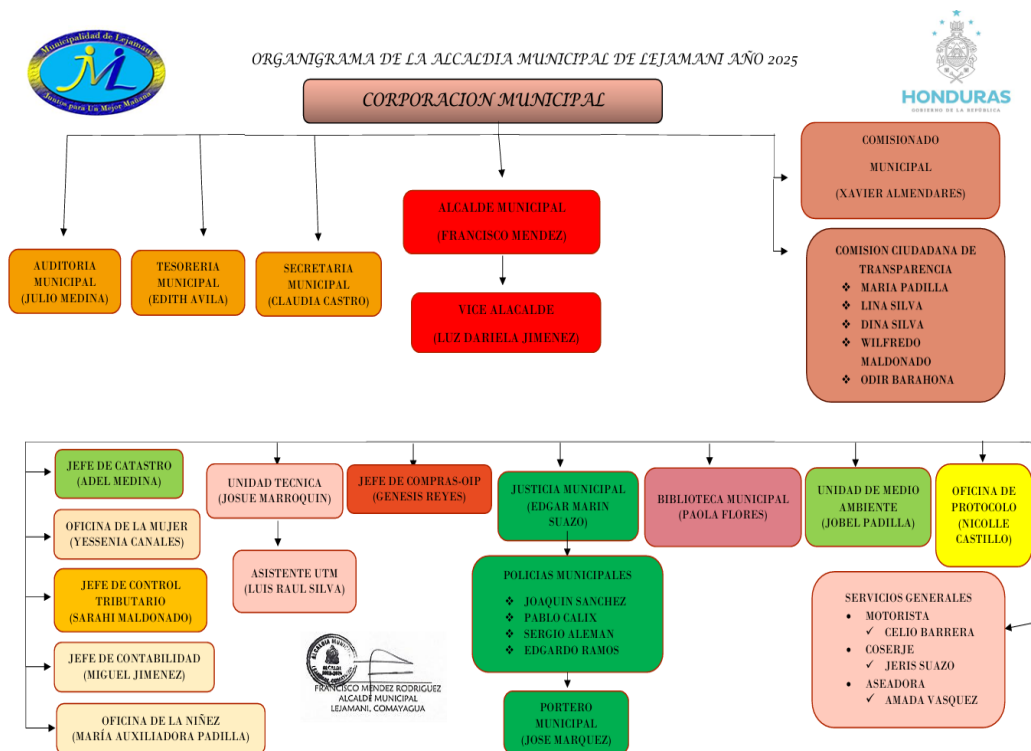


Figura 15 Certificación de aprobación para ejecución de proyecto de tesis en unidad de auditoría interna municipal.



**ALCALDIA MUNICIPAL
LEJAMANI COMAYAGUA
RTN: 03099995030779**



CERTIFICACIÓN

La Suscrita Secretaria Municipal de este término por medio de la presente **CERTIFICA**: Que en el Libro de Actas y Acuerdos que lleva esta Municipalidad, Correspondiente al Año 2024 Tomo No. 42, se encuentra el Acta No.535 que literalmente Dice: Sesión Ordinaria celebrada por la Honorable Corporación Municipal de Lejamani, Departamento de Comayagua, el día Viernes 11 del mes de Octubre del Año 2024, a las 3:05 p.m., en el Salón de Conferencias de la Alcaldía Municipal, presidida la Sesión por el señor Alcalde Municipal Francisco Méndez Rodríguez, con la asistencia de la señora Vice Alcaldesa Municipal Luz Dariela Jiménez López, 1er. regidor José Marvin Suazo, 2da. regidora Julia Lorena Flores Mejía, 3era. regidora Dinora Esperanza Membreño Girón, 4to. regidor Henry Gualdimer Calix Castro, 5to. regidor Víctor Manuel Silva Torrez, 6ta. regidora Antonia Padilla Méndez, con la ausencia del Comisionado Municipal Wilfredo Anselmo Maldonado y la presencia de los miembros de la Comisión Ciudadana de Transparencia: Señor Odir Francisco Barahona Cáceres, señora Lina Griselia Silva Chévez y la señora Dina Islanda Silva. Ante la Secretaria Municipal que da fe: Con los siguientes puntos de agenda a desarrollar. 1. Comprobación del Quorum, 2. Apertura de Sesión, 3. Lectura, discusión y aprobación de la Agenda, 4. Lectura, discusión, aprobación y firma del acta anterior, 5. Lectura de la Correspondencia Recibida, 6. Participación de la Tesorera Municipal, 7. Informe del señor Alcalde Municipal. 8. Asuntos Varios, 9. Acuerdos y Resoluciones, 10. Cierre de Sesión. **1. El Quorum fue comprobado satisfactoriamente. 2. El señor Alcalde Municipal dio por abierta la sesión. 3...4...5...6...7...8... 9. Acuerdos y Resoluciones: 9.23 Y la Honorable Corporación Municipal en uso de sus facultades que la Ley les confiere por unanimidad de votos ACUERDA: Que se aprueba la solicitud del Licenciado Noe Antonio Alcero Vargas, para que realice el Proyecto de Investigación de Tesis Doctoral en la Unidad de Auditoría Interna de esta Municipalidad, como requisito previo para optar al título de "Doctor en Dirección de Proyectos" de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). 10. Cierre de Sesión. Y no habiendo más de que tratar el señor Alcalde Municipal dio por cerrada la sesión siendo las 6:15 p.m. Firma y Sello en Acta: Alcalde Municipal Francisco Méndez Rodríguez, Luz Dariela Jiménez López Vice Alcaldesa Municipal, 1er. regidor José Marvin Suazo, 2da. regidora Julia Lorena Flores Mejía, 3era. regidora Dinora Esperanza Membreño Girón, 4to. regidor Henry Gualdimer Calix Castro, 5to. Regidor Víctor Manuel Silva Torrez, 6ta. regidora Antonia Padilla Méndez, con Firma y Sello en Acta: María Guadalupe Silva Castillo Secretaria Municipal.**

ES CONFORME A SU ORIGINAL

Extendida en el Municipio de Lejamani, Departamento de Comayagua, a los 31 días del Mes de Octubre del Año Dos Mil Veinticuatro.




María Guadalupe Silva Castillo
Secretaria Municipal
Lejamani, Comayagua

E-MAIL: mlejamani@gmail.com
PAGINA WEB: www.munlejamani.es.tl

Apéndice C. Validación de Instrumentos por expertos.

Figura 11 Validación de instrumentos de medición por expertos, variable dependiente.



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD 5S

Propósito del Instrumento

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental, conocer el nivel de percepción que tienen las autoridades municipales, comisionados y personas que laboran en las unidades de la municipalidad de Lejamani, Comayagua, Honduras, sobre el Modelo de Gestión de Calidad 5S en la Unidad de Auditoría Interna. La información recolectada será estrictamente confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos para la presentación de una propuesta de mejora continua en dicha unidad.

I. Datos sociodemográficos del participante

Instrucciones: Seleccione la opción que corresponde.

Sexo:

- Masculino Femenino Otro

Edad:

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56-65
 66-75 o más.

Nivel educativo:

- Primaria
 Secundaria
 Media
 Técnico Universitario
 Pregrado
 Posgrado

II. Instrucciones Generales

A continuación, se le presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el Modelo de Gestión de Calidad 5S en la Unidad de Auditoría Municipal. Seleccione la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, utilizando la siguiente escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Dimensión 1: Clasificación (Seiri) - Organización y Eliminación de lo Innecesario

1. **Se realiza un inventario periódico en la Unidad de Auditoría Interna, para identificar elementos innecesarios que deben ser eliminados.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

2. **Los documentos obsoletos o irrelevantes se eliminan de manera efectiva para mejorar el entorno de trabajo.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

3. La frecuencia con que se hace la evaluación permite mantener actualizado el proceso.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 2: Orden (Seiton) - Organización Eficiente de los Elementos Necesarios

4. Los archivos en la Unidad de Auditoría Municipal están organizados de forma clara.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

5. Se cuenta con señalización visual (colores, etiquetas, códigos) que facilita la localización de archivos o herramientas de auditoría.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

6. En la Unidad de Auditoría Municipal, los archivos en digital se encuentran identificados correctamente.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 3: Limpieza (Seiso) - Mantenimiento de un Entorno Limpio y Ordenado

7. La Unidad de Auditoría Interna se mantiene limpia con frecuencia, lo que facilita el desempeño de las actividades de auditoría.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

8. Existe un cronograma de limpieza asignado que se cumple regularmente.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

9. Los archivos en formato físico se mantienen ordenados, sin acumulación de papeles innecesarios.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

10. Considera que el ambiente físico de trabajo de la Unidad de Auditoría Municipal refleja un alto nivel de satisfacción.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 4: Estandarización (Seiketsu) - Creación de Procedimientos Estándar para Mantener el Orden

11. Existen procedimientos estandarizados para el manejo de archivos relacionados con las auditorías.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

12. El auditor interno recibe procesos de capacitación de forma frecuente para el mejoramiento de sus funciones.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

13. La Unidad de Auditoría, sigue un conjunto de normas para garantizar el orden continuo del espacio de trabajo.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

14. Los procedimientos estandarizados son conocidos por todos los miembros del equipo.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

15. La Unidad realiza auditorías internas de forma periódica a cada una de las unidades de la municipalidad.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 5: Disciplina (Shitsuke) - Fomento de la Autodisciplina y Compromiso

16. Las auditorías internas cumplen con los estándares de orden de forma sostenida.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

17. La Unidad de Auditoría Interna Municipal toma en consideración las sugerencias que se le brindan para la mejora continua de los procesos.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

18. Se promueve una cultura de disciplina entre los miembros del equipo para mantener las buenas prácticas.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

19. Los resultados de las auditorías son utilizados para identificar áreas de mejora y así de esta forma asegurar que se mantengan las buenas prácticas de organización.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

20. La Unidad de Auditoría Municipal, cuenta con un plan de orden para una ejecución organizada, transparente y eficaz de sus funciones.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Validación de expertos

Nombre del validador: Aarón Fernando Umazor Ortega

Grado Académico: Máster en Comercio Internacional

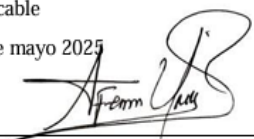
Experiencia Laboral: +19 años en el área y docencia en educación superior 5 años

Actividad: Docente universitario a nivel de Postgrado

Lugar dónde ejerce: Universidad Tecnológica de Honduras

Aplicabilidad: Aplicable


Fecha: 04 de mayo 2025

Firma: 

Validación de expertos

Nombre del validador: Tulia Elvira López Mendoza
Grado Académico: Doctorado
Experiencia Laboral: 19 años
Actividad: Administración/Mercadeo/Investigación
Lugar dónde ejerce: Publisearch CA (www.publisearch.net) / UTH (www.uth.hn)
Aplicabilidad: Aplicable
Fecha: 05/05/2025

Firma:



Validación de expertos

Nombre del validador: Luz Virginia Bueno
Grado Académico: Máster
Experiencia Laboral: Más de 13 años
Actividad: Profesora
Lugar dónde ejerce: Universidad Tecnológica de Honduras
Aplicabilidad: Aplicable
Fecha: 5/5/2025

Firma:

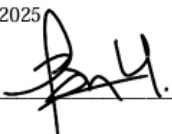


Figura 12 Validación de instrumento de medición, variable dependiente.



VARIABLE DEPENDIENTE: LA REDUCCIÓN DE LAS DEFICIENCIAS EN LOS SISTEMAS OPERATIVOS, Y DE CONTROL INTERNO.

Propósito del Instrumento

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental, conocer el nivel de percepción que tienen las autoridades municipales, comisionados y personas que laboran en las unidades de la municipalidad de Lejamaní, Comayagua, Honduras, sobre las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno de la Unidad de Auditoría Municipal. La información recolectada será estrictamente confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos para la presentación de una propuesta de mejora continua en dicha unidad.

I. Datos sociodemográficos del participante

Instrucciones: Seleccione la opción que corresponde.

Sexo:

- Masculino
- Femenino
- Otro

Edad:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66-75 o más.

Nivel educativo:

- Primaria
- Secundaria
- Media
- Técnico Universitario
- Pregrado
- Posgrado

II. Instrucciones Generales

A continuación, se le presentan una serie de afirmaciones relacionadas con las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno de la Unidad de Auditoría Municipal. Seleccione la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, utilizando la siguiente escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Dimensión 1: Ambiente de Control**1. El auditor interno presenta sus informes con conclusiones sin interferencias de sus superiores.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

2. Cuenta la Unidad de Auditoría Interna con un código de ética claramente establecido.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

3. El auditor Municipal recibe capacitaciones periódicas sobre control interno.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

4. La Unidad de Auditoría Interna Municipal, cuenta con un reglamento interno actualizado.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

5. El auditor Interno cumple sus funciones en apego a la normativa legal de los órganos competentes del estado.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 2: Evaluación de Riesgos**6. Existe en la Unidad de Auditoría Municipal, alguna herramienta para la gestión de riesgos.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

7. Existe un plan de mitigación de riesgos en la Unidad de Auditoría Municipal.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

8. El plan de auditoría se actualiza anualmente para reflejar los nuevos riesgos que puedan surgir.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 3: Actividades de Control**9. La Unidad de Auditoría Interna cubre todas las áreas críticas que pueden ser o no consideradas de alto riesgo dentro de la municipalidad.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

10. Se realizan auditorías en todas las unidades de la municipalidad.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

11. Los resultados de la auditoría se discuten con los responsables antes de emitir el informe final a las autoridades competentes.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

12. Las recomendaciones de los informes de auditoría se cumplen con responsabilidad para lograr una mejora continua de los procesos.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 4: Información y Comunicación

13. La Unidad de Auditoría Interna reporta sus hallazgos a tiempo a las autoridades competentes.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

14. Los informes de auditoría se presentan de manera efectiva a la Corporación Municipal y otras partes interesadas.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

15. La Unidad de Auditoría mantiene un proceso de comunicación constante con las demás unidades de la institución.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

16. Existen reuniones de retroalimentación con las áreas auditadas para discutir los hallazgos y las recomendaciones después de la auditoría.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Dimensión 5: Supervisión y seguimiento

17. Se realiza un seguimiento adecuado para asegurar la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías internas.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

18. El seguimiento incluye plazos específicos para la implementación de las recomendaciones.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

19. La gestión de la Unidad de Auditoría Interna se evalúa periódicamente.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

20. Se utilizan indicadores de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de la Unidad de Auditoría Interna.

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5-- Totalmente de acuerdo

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Validación de expertos

Nombre del validador: Aarón Fernando Umanzor Ortega

Grado Académico: Máster en Comercio Internacional

Experiencia Laboral: +19 años en el área y docencia en educación superior 5 años

Actividad: Docente universitario a nivel de Postgrado

Lugar dónde ejerce: Universidad Tecnológica de Honduras

Aplicabilidad: Aplicable

Fecha: 04 de mayo 2025

Firma: 

Validación de expertos

Nombre del validador: Tulia Elvira López Mendoza
Grado Académico: Doctorado
Experiencia Laboral: 19 años
Actividad: Administración/Mercadeo/Investigación
Lugar dónde ejerce: Publisearch CA (www.publisearch.net/) / UTH (www.uth.hn)
Aplicabilidad: Aplicable
Fecha: 05/05/2025

Firma:



Validación de expertos

Nombre del validador: Luz Virginia Bueno
Grado Académico: Máster
Experiencia Laboral: Más de 13 años
Actividad: Profesora
Lugar dónde ejerce: Universidad Tecnológica de Honduras
Aplicabilidad: Aplicable
Fecha: 5/5/2025

Firma:



Apéndice D. Concentración de Datos de las Variables.

Tabla 69 Ubicación de la media estadística según valores, modelo de gestión de calidad 5S

Variable X		Modelo de gestión de calidad 5S		
20	Preguntas	Indicar la cantidad de preguntas por su variable		
5	Respuestas	Indicar la cantidad de respuestas según la escala		
100	Puntaje Máximo	Puntaje máximo en la media que se puede obtener		
Puntaje				
Mínimo	Puntaje Máximo	Media	Escala de Likert	
1	20		1 Totalmente en desacuerdo	
21	40		2 En desacuerdo	
41	60		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
61	80	70.53	4 De acuerdo	
81	100		5 Totalmente de acuerdo	

Explicación del cálculo de los puntajes máximos (Variable X)

Si los encuestados responden solo la pregunta 1	El valor Máximo sería	$1 \times 20 =$	20
Si los encuestados responden solo la pregunta 2	El valor Máximo sería	$2 \times 20 =$	40
Si los encuestados responden solo la pregunta 3	El valor Máximo sería	$3 \times 20 =$	60
Si los encuestados responden solo la pregunta 4	El valor Máximo sería	$4 \times 20 =$	80
Si los encuestados responden solo la pregunta 5	El valor Máximo sería	$5 \times 20 =$	100

Nota: La tabla 66 resalta la ubicación de la media estadística para la variable independiente, modelo de gestión de calidad 5S, según su cantidad de preguntas, puntaje mínimo y máximo, asimismo, las respuestas según la escala de Likert. Asimismo, contiene la explicación del cálculo de los puntajes. Elaboración propia.

Tabla 70 *Ubicación de la media estadística según valores de la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.*

Variable Y	La reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno.		
20 Preguntas	Indicar la cantidad de preguntas por su variable		
5 Respuestas	Indicar la cantidad de respuestas según la escala		
100 Puntaje Máximo			
Puntaje			
Mínimo	Puntaje Máximo	Media	Escala de Likert
1	20		1 Totalmente en desacuerdo
21	40		2 En desacuerdo
41	60		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
61	80	67.5	4 De acuerdo
81	100		5 Totalmente de acuerdo

Explicación del cálculo de los puntajes máximos (Variable Y)

Si los

encuestados

responden

solo la

El valor Máximo

pregunta 1

sería

$1 \times 20 =$

20

Si los

encuestados

responden

solo la

El valor Máximo

pregunta 2

sería

$2 \times 20 =$

40

Si los

encuestados

responden

solo la

El valor Máximo

pregunta 3

sería

$3 \times 20 =$

60

Si los encuestados responden solo la pregunta 4	El valor Máximo sería	4x20=	80
Si los encuestados responden solo la pregunta 5	El valor Máximo sería	5x20=	100

Nota: La tabla 67 resalta la ubicación de la media estadística para la variable dependiente, la reducción de las deficiencias en los sistemas operativos y de control interno, según su cantidad de preguntas, puntaje mínimo y máximo, asimismo, las respuestas basadas en la escala de Likert. Asimismo, contiene la explicación del cálculo de los puntajes. Elaboración propia.

Apéndice E. Respuesta a objetivos

Tabla 71 *Respuesta al objetivo general*

Propuesta de modelo 5S

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Intermedio	5	16,7	16,7	16,7
	Alto	7	23,3	23,3	40,0
	Bastante Alto	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 46 *Respuesta al objetivo general*

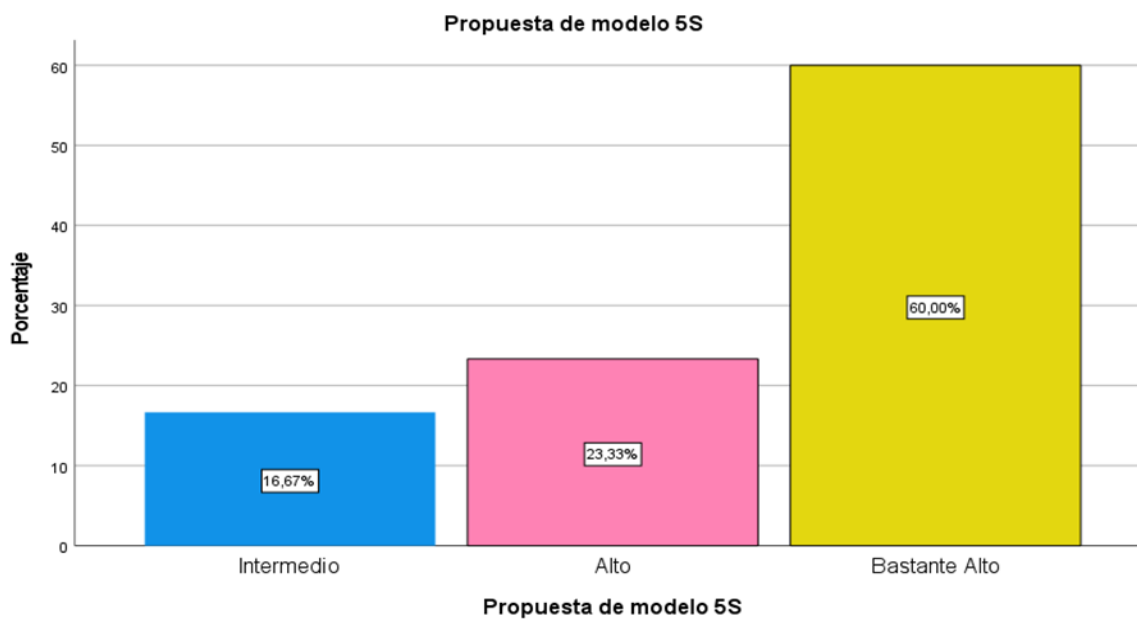


Tabla 72 *Respuesta al objetivo específico 1*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	10,0	10,0	10,0
	Intermedio	8	26,7	26,7	36,7
	Alto	13	43,3	43,3	80,0
	Bastante Alto	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

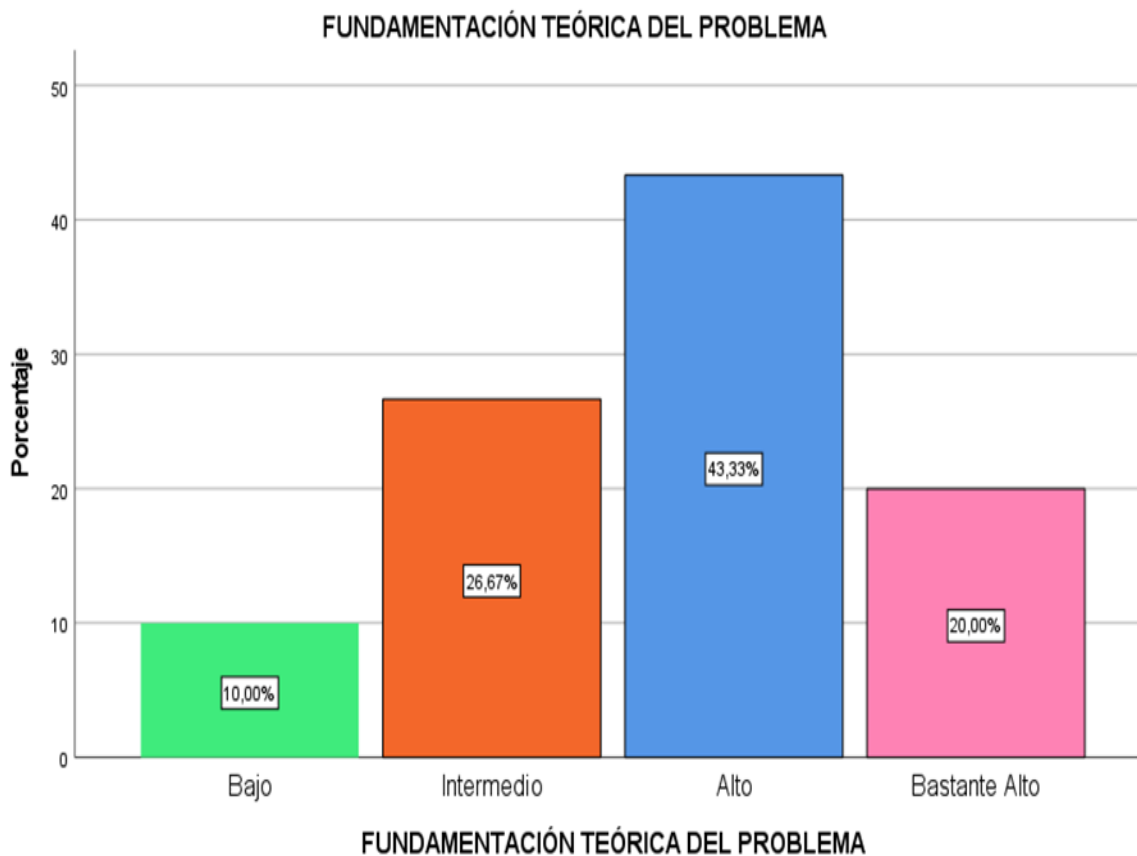
Gráfico 47 *Respuesta al objetivo específico 1*

Tabla 73 *Respuesta al objetivo específico 2***Diagnóstico de principales deficiencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	10,0	10,0	10,0
	Intermedio	9	30,0	30,0	40,0
	Alto	12	40,0	40,0	80,0
	Bastante Alto	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

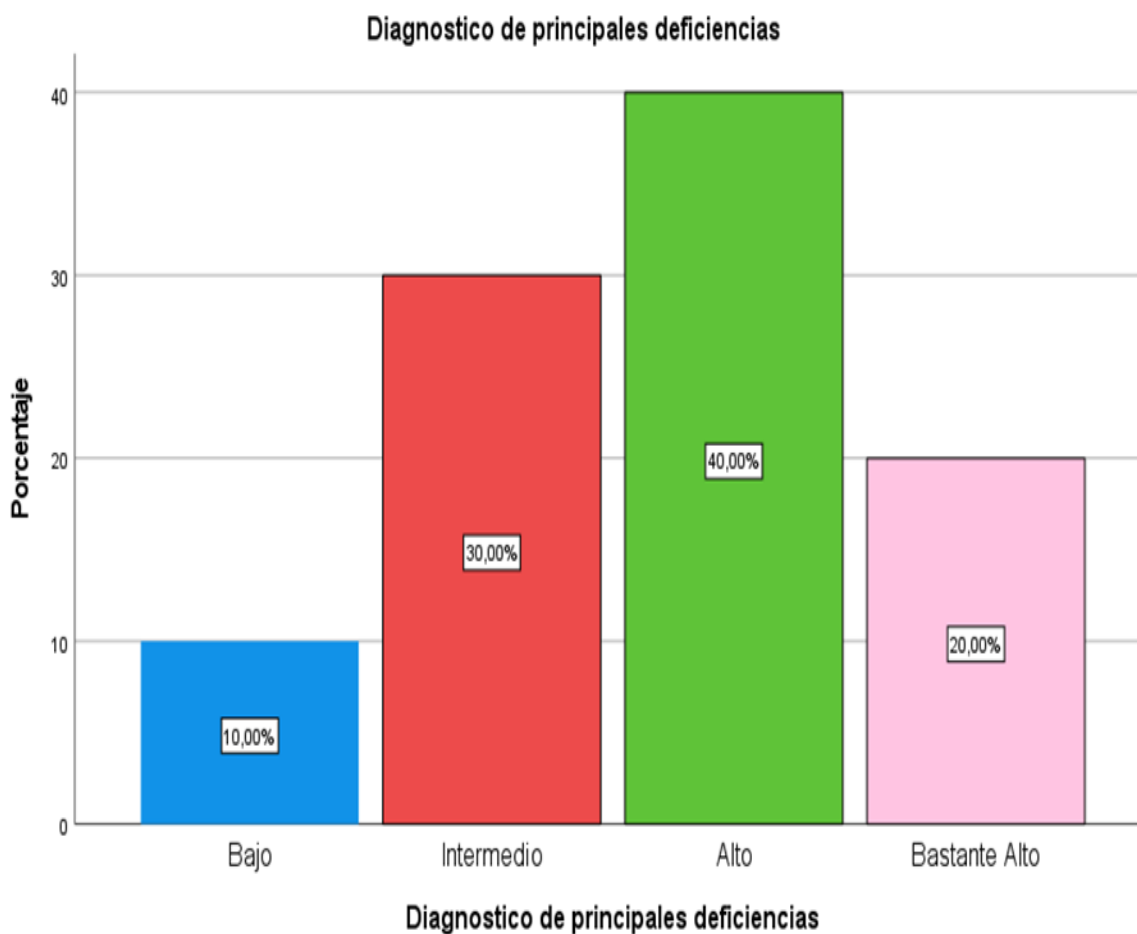
Gráfico 48 *Respuesta al objetivo específico 2*

Tabla 74 *Respuesta al objetivo específico 3***Estado actual de las deficiencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	10,0	10,0	10,0
	Intermedio	9	30,0	30,0	40,0
	Alto	12	40,0	40,0	80,0
	Bastante Alto	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

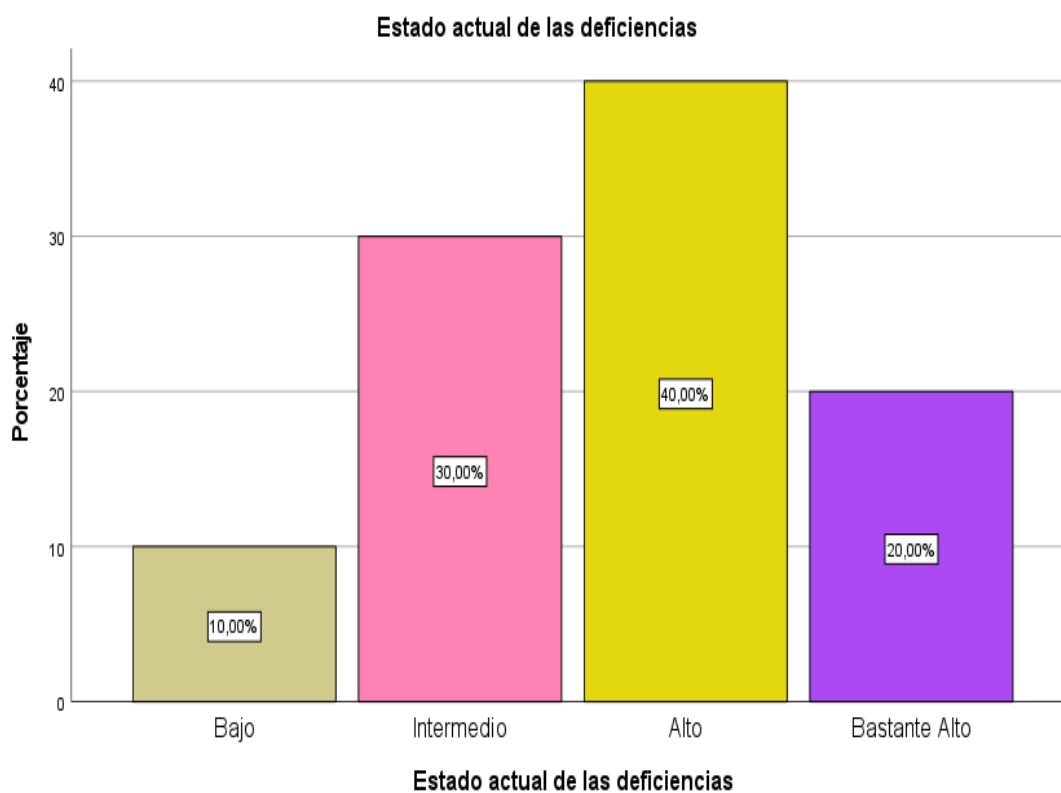
Gráfico 49 *Respuesta al objetivo específico 3*

Tabla 75 *Respuesta al objetivo específico 4*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	6,7	6,7	6,7
	Intermedio	7	23,3	23,3	30,0
	Alto	14	46,7	46,7	76,7
	Bastante Alto	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

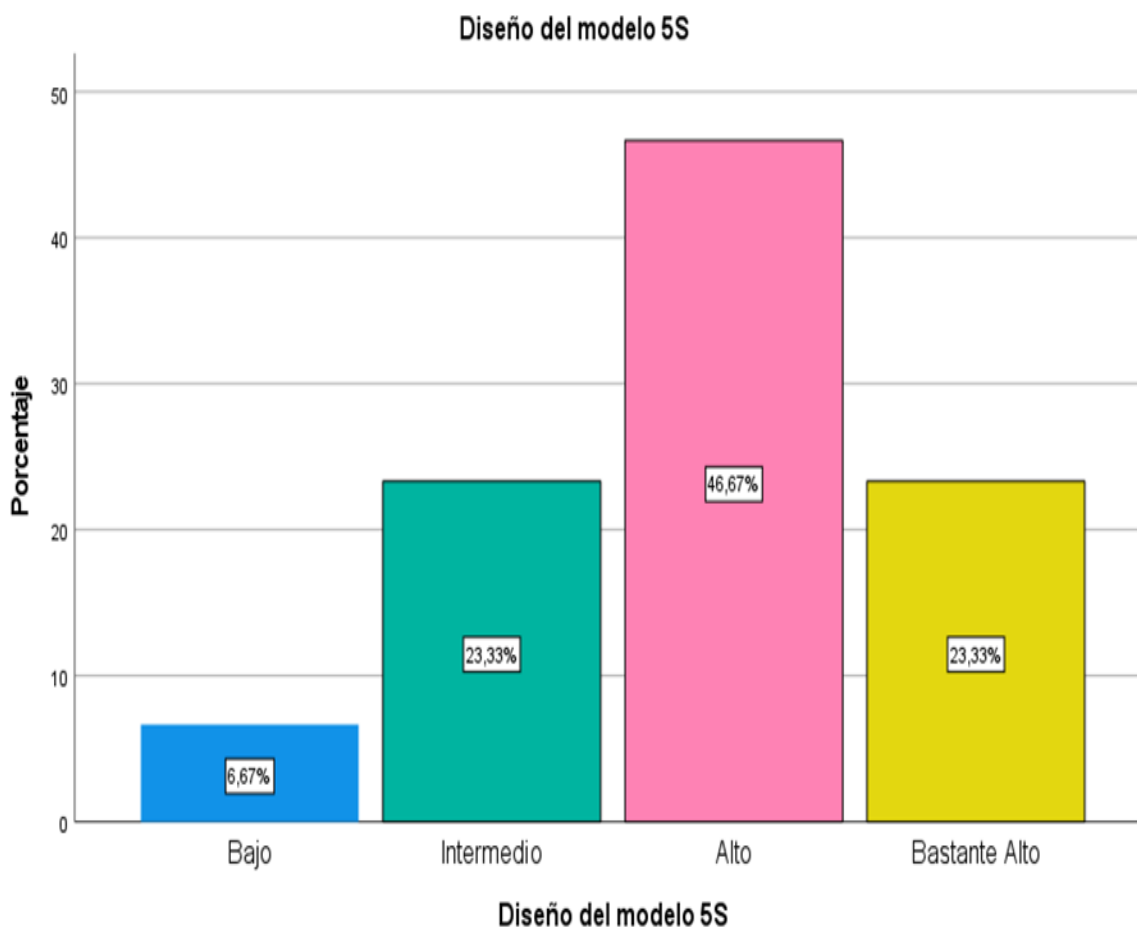
Gráfico 50 *Respuesta al objetivo específico 4*

Tabla 76 Respuesta al objetivo específico 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	3,3	3,3	3,3
	Intermedio	9	30,0	30,0	33,3
	Alto	13	43,3	43,3	76,7
	Bastante Alto	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 51 Respuesta al objetivo específico 5