Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público

Mejora del control interno en los procesos administrativos de una dependencia de una universidad pública del Perú

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Carlos Roberto CÓRDOVA RONDÁN

ASESOR

Mg. Caciano Tomas LOZANO LIMAIMANTA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Córdova, C. (2026). *Mejora del control interno en los procesos administrativos de una dependencia de una universidad pública del Perú*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Carlos Roberto Córdova Rondán
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74212530
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Caciano Tomas Lozano Limaimanta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07968835
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-4513-2713
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Emilio Gabriel García Villegas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08628745
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.24 Control Interno
Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Administración Pública http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORÍA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 002-EPAESP-FCC-2026

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veintiocho de marzo del año dos mil veintiséis, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 000437-2026-D-FCC/UNMSM de fecha 28 de marzo de 2026, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Emilio Gabriel García Villegas
MIEMBRO	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO - ASESOR	:	Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA DEPENDENCIA DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL PERÚ"***, presentado por el bachiller Carlos Roberto Córdova Rondán con código de matrícula N° 18110582, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 12:00 horas, se dio por concluido el acto académico y, leída la presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Emilio Gabriel García Villegas
Presidente

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Miembro

Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta
Miembro - asesor

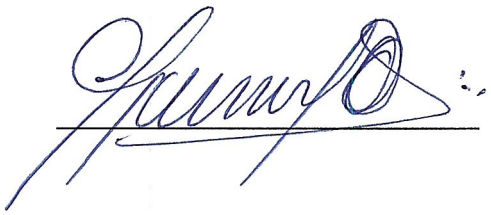
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Auditoría Empresarial y del Sector Público N° 000008-2026-EPAESP-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA DEPENDENCIA DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL PERÚ"*, presentado por el bachiller Carlos Roberto Córdova Rondán para optar el Título Profesional de Contador Público, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 15% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Lima, 30 de junio de 2026

Firma del asesor: 

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta

DNI: 07968835

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mi madre, por su amor incondicional que es una bendición a lo largo de mi vida, a sus abrazos que me mostraron que la vida sigue cuando sentía que no, y por ser la promotora de mis sueños, entre los que se incluye este. Gracias mamá. por enseñarme a ser un hombre fuerte.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y ejemplo de perseverancia, valores que han sido fundamentales a lo largo de mi formación personal y profesional.

A mi asesor, por su valiosa orientación, dedicación y paciencia durante el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, así como por los conocimientos y recomendaciones brindadas que contribuyeron a su culminación.

Finalmente, agradezco a mis amigos, por su compañía, apoyo moral y palabras de aliento, que hicieron posible superar los retos presentados en este proceso académico.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD 2

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 2

1.1.1. Reseña histórica 2

1.1.2. Servicios que brinda 4

1.1.3. Organización y estructura empresarial 8

1.2. Periodo de duración de la actividad 13

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad (Modelo Educativo 2024) 13

1.4. Razón o denominación social 18

1.5. Dirección postal 18

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 18

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 19

2.1. Organización de la actividad 19

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 22

2.3. Problemática 24

2.3.1. Descripción del problema 24

2.3.2. Formulación del problema 25

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 25

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 32

2.4. Metodología y procedimientos 36

2.4.1. Técnicas e instrumentos 36

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 37

2.5. Resultados de la actividad 43

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 43

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 46

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 48

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 49

III. CONCLUSIONES 51

IV. RECOMENDACIONES 52

REFERENCIAS 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama oficial y actual de la DGBP 21

Figura 2 Organigrama oficial y actual del Fondo Editorial Y Dirección de Imprenta…22

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Propuesta de Actualización de Organigrama de la DGBP..... 57

Anexo 2. Ficha de evaluación de Trabajo de Suficiencia Profesional 58

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo analizar y fortalecer el sistema de control interno en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a partir de la experiencia profesional desarrollada en la Unidad Administrativa, la Biblioteca Central, la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial, con la finalidad de contribuir a la mejora de la gestión administrativa y operativa de la entidad.

Desde el enfoque metodológico, se aplicaron técnicas propias del análisis administrativo y del control interno, tales como el análisis documental, la observación directa de los procesos y la indagación al personal responsable, empleándose instrumentos basados en el modelo COSO para evaluar el funcionamiento del sistema de control interno.

Como resultados, se identificaron debilidades en la formalización de procesos, ausencia de manuales de procedimientos, deficiente evaluación de riesgos y limitaciones en la supervisión y el monitoreo, principalmente en la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial, planteándose alternativas de solución orientadas al fortalecimiento de los controles internos.

Se concluyó que el fortalecimiento del sistema de control interno contribuyó significativamente a mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la DGBP, promoviendo el uso adecuado de los recursos públicos, mayor transparencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Control interno; gestión pública; procesos administrativos; auditoría administrativa; mejora de procesos; entidades públicas.

ABSTRACT

This Professional Proficiency Work aimed to analyze and strengthen the internal control system of the General Directorate of Libraries and Publications (DGBP) of the National University of San Marcos, based on the professional experience developed in the Administrative Unit, the Central Library, the Printing Directorate, and the Editorial Fund, with the purpose of contributing to the improvement of the institution's administrative and operational management.

From a methodological approach, techniques related to administrative analysis and internal control were applied, such as documentary analysis, direct observation of processes, and inquiries with responsible personnel, using instruments based on the COSO model to evaluate the functioning of the internal control system.

The results identified weaknesses in process formalization, lack of procedure manuals, deficient risk assessment, and limitations in supervision and monitoring, mainly in the Printing Directorate and the Editorial Fund, leading to the proposal of solutions focused on strengthening internal controls.

It was concluded that strengthening the internal control system significantly contributed to improving the administrative efficiency and effectiveness of the DGBP, promoting the proper use of public resources, greater transparency in processes, and compliance with institutional objectives.

Keywords: Internal control; public management; administrative processes; administrative auditing; process improvement; public entities.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo analizar las deficiencias del sistema de control interno en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a partir de la experiencia profesional desarrollada en la Unidad Administrativa, la Biblioteca Central, la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial, con la finalidad de proponer alternativas de mejora orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa y operativa de la entidad.

El informe se sustentó en la aplicación de conocimientos teóricos, normativos y técnicos vinculados a la gestión pública, el control interno y la auditoría administrativa, lo que permitió evaluar los procesos institucionales, identificar riesgos y formular propuestas orientadas a mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta información general de la entidad; el Capítulo II describe la actividad profesional desarrollada, la problemática identificada, los fundamentos teóricos y la metodología aplicada; el Capítulo III expone las conclusiones obtenidas; y el Capítulo IV formula recomendaciones orientadas a la mejora del sistema de control interno y de los procesos administrativos de la DGBP.

Finalmente, el trabajo evidencia la importancia de la aplicación del control interno y la mejora continua en las entidades públicas, resaltando el rol del profesional en la identificación de deficiencias y en la propuesta de soluciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), fundada el 12 de mayo de 1551 mediante Real Cédula emitida por el rey Carlos V, es considerada la institución académica más antigua de América y reconocida como la Decana de América. Desde sus inicios, San Marcos se consolidó como un espacio central para la enseñanza de las ciencias, las artes y el pensamiento crítico en el Virreinato del Perú. Durante la época colonial funcionó bajo el modelo universitario de inspiración medieval, otorgando grados en Teología, Derecho, Medicina y Artes.

Con la independencia del Perú, la Universidad asumió un papel fundamental en la formación de profesionales y en la construcción del Estado republicano. A lo largo del siglo XIX y XX, San Marcos se convirtió en un referente intelectual del país, albergando a figuras destacadas como Pedro Zulen, Raúl Porras Barrenechea, Javier Prado, Honorio Delgado, Jorge Basadre, Luis Alberto Sánchez, José María Arguedas, entre muchos otros. Su aporte se extendió hacia la investigación científica, la creación literaria, la crítica social y la formulación de políticas públicas.

En 1946, la Universidad adoptó un nuevo Estatuto que modernizó su estructura y fortaleció su carácter académico. A finales del siglo XX, con la construcción de la Ciudad Universitaria, varias facultades y servicios se centralizaron, permitiendo el desarrollo de

espacios especializados para la docencia, investigación y extensión universitaria. En este marco se consolidaron sistemas de apoyo académico como bibliotecas, repositorios documentales, laboratorios, centros de investigación y servicios estudiantiles.

En la actualidad, la UNMSM es una institución líder en producción científica en el país, con 20 facultades, más de 60 escuelas profesionales y múltiples unidades de investigación. Su misión se orienta a la formación integral, generación de conocimiento, preservación del patrimonio cultural y aporte al desarrollo social y económico del Perú. Gracias a su tradición humanista, científica y democrática, San Marcos mantiene un rol protagónico en la vida intelectual del país.

Dentro de este amplio sistema universitario, la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) constituye una unidad estratégica encargada de gestionar y fortalecer el acceso a la información académica y científica. Su origen se vincula a la reorganización del Sistema de Bibliotecas realizada durante el siglo XX, especialmente influenciada por la labor de grandes bibliotecólogos sanmarquinos como Pedro Zulen. Con el paso de los años, las bibliotecas especializadas de cada facultad y la Biblioteca Central “Pedro Zulen” fueron articulándose bajo una administración común para garantizar servicios eficientes, homogéneos y alineados con las necesidades académicas.

La DGBP se formalizó como órgano dependiente del Vicerrectorado de Investigación y Posgrado, con la finalidad de integrar la gestión de la Biblioteca Central, las bibliotecas de facultades, los servicios digitales, las publicaciones institucionales, el repositorio académico, la adquisición de material bibliográfico y la suscripción a bases de datos científicas.

Asimismo, coordina actividades de alfabetización informacional, digitalización, preservación del patrimonio documental y soporte técnico a toda la comunidad universitaria.

Hoy, la DGBP es un pilar fundamental del proceso académico, pues proporciona recursos actualizados para la docencia e investigación, administra servicios presenciales y virtuales, impulsa la modernización tecnológica y asegura la disponibilidad del conocimiento producido por la universidad. Su labor contribuye directamente a la excelencia académica y al cumplimiento de los objetivos institucionales de la UNMSM, manteniendo vigente el legado histórico que caracteriza a la Decana de América.

1.1.2. Servicios que brinda

Servicio de Préstamo en Sala

Permite el acceso a libros, tesis, revistas y otros recursos dentro de los ambientes de la Biblioteca Central y las bibliotecas de facultad. El usuario puede consultar materiales en salas especializadas como lectura general, hemeroteca, ciencias, humanidades y fondo reservado.

Préstamo de Material Bibliográfico a Domicilio

Facilita a estudiantes, docentes y administrativos el préstamo temporal de libros seleccionados para llevar fuera del local, sujeto a plazos específicos. Este servicio apoya la preparación académica y el estudio independiente.

Consulta de Tesis e Investigaciones

Brinda acceso físico y digital a tesis de pregrado, posgrado, investigaciones institucionales y fondos documentales especializados, garantizando su preservación y disponibilidad para la comunidad.

Acceso a Bases de Datos Académicas

Permite el uso de recursos electrónicos suscritos por la universidad, como revistas científicas, libros electrónicos y repositorios internacionales. Este servicio es esencial para actividades de investigación, docencia y producción académica.

Capacitación en Alfabetización Informacional

Ofrece talleres, charlas y asesorías sobre el uso de bases de datos, estrategias de búsqueda académica, gestores bibliográficos, normas APA/IEEE/Chicago y herramientas digitales para mejorar la competencia investigativa.

Gestión del Repositorio Institucional

Administra y preserva la producción académica de la UNMSM, asegurando su acceso abierto y su visibilidad internacional. Incluye la digitalización, catalogación y publicación de tesis, artículos y documentos institucionales.

Servicios para Personas con Discapacidad Visual

Proporciona equipos adaptados, lectores de pantalla, audiolibros y estaciones de trabajo accesibles para usuarios con discapacidad visual, garantizando igualdad de oportunidades en el acceso a la información.

Préstamo de Equipos Tecnológicos

Incluye el préstamo de laptops, tablets y otros dispositivos de apoyo para actividades académicas dentro de la Biblioteca Central. Este servicio mejora el acceso a recursos digitales y herramientas de estudio.

Acceso a Cubículos de Estudio

Pone a disposición espacios cerrados para trabajo grupal, investigación colaborativa o reuniones académicas, previa reserva. Son utilizados por estudiantes, docentes y grupos de investigación.

Consultas y Orientación al Usuario

Brinda asesoría personalizada en referencia bibliográfica, búsqueda de información, ubicación de materiales y uso de los servicios del Sistema de Bibliotecas.

Gestión de Publicaciones Institucionales

La DGBP coordina y supervisa la edición, revisión, diseño y difusión de publicaciones académicas de la universidad, fortaleciendo la producción científica y editorial institucional.

Servicio de Digitalización y Preservación Documental

Asegura la conservación del patrimonio bibliográfico histórico y contemporáneo mediante procesos de digitalización, restauración y almacenamiento seguro del material documental.

Uso de Ambientes para Eventos Académicos

La Biblioteca Central cuenta con salas de conferencias, auditorio y espacios habilitados para actividades académicas, culturales, presentaciones de libros y capacitaciones.

Coordinación del Sistema de Bibliotecas (SISBIB)

La DGBP articula la labor de las bibliotecas de todas las facultades, estableciendo lineamientos, estándares de servicio, procesos de adquisición y criterios de catalogación unificados.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

Organización y estructura orgánica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) cuenta con una estructura orgánica diseñada para garantizar el cumplimiento de sus fines académicos, de investigación y responsabilidad social. Su organización se sustenta en el Estatuto Universitario y en las disposiciones del Sistema Universitario Peruano.

Órganos de Gobierno

La UNMSM está conformada por órganos de gobierno en distintos niveles, encargados de la conducción institucional, la toma de decisiones y la planificación estratégica:

Asamblea Universitaria

Máximo órgano de gobierno. Aprueba el Estatuto, elige a las principales autoridades y establece lineamientos de desarrollo institucional.

Consejo Universitario

Órgano normativo y de gestión. Formula políticas académicas, administrativas y de investigación.

Rectorado

Máxima autoridad ejecutiva. Conduce la universidad, supervisa la ejecución de políticas institucionales y coordina las actividades académicas y administrativas.

Vicerrectorados

La universidad cuenta con dos vicerrectorados:

Vicerrectorado Académico de Pregrado (VRAP)

Encargado de dirigir la formación académica, currículo, calidad educativa y bienestar estudiantil.

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado (VRIP)

Responsable de la investigación científica, innovación, publicaciones, bibliotecas, gestión del posgrado y promoción de la producción académica.

Facultades y Escuelas Profesionales

La UNMSM está organizada en:

20 facultades

Más de 60 escuelas profesionales de pregrado

Programas de maestría, doctorado y especialización

Órganos Administrativos y de Apoyo

Organización y estructura orgánica de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP)

La Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) es un órgano de línea del Vicerrectorado de Investigación y Posgrado (VRIP). Tiene como finalidad gestionar, integrar y fortalecer los servicios de información, bibliotecas y publicaciones académicas de la universidad.

Estructura orgánica de la DGBP

La DGBP se organiza de la siguiente manera:

Dirección General

Máxima autoridad de la DGBP. Encargada de planificar, dirigir y supervisar la gestión del Sistema de Bibliotecas y de las publicaciones institucionales de la UNMSM. Formula políticas, coordina con el VRIP y orienta las actividades técnicas y administrativas.

Biblioteca Central “Pedro Zulen”

Unidad principal y eje operativo del sistema de bibliotecas. Administra los recursos de información, salas de lectura, hemeroteca, colecciones especiales, catálogo en línea, servicios tecnológicos, actividades de preservación y apoyo a usuarios.

Sistema de Bibliotecas (SISBIB) – Bibliotecas de Facultades

Conjunto de bibliotecas distribuidas en cada facultad. Trabajan bajo normas, lineamientos y estándares unificados emitidos por la DGBP.

Unidad de Procesos Técnicos

Responsable de la catalogación, clasificación, indización y registro bibliográfico del acervo físico y digital. Garantiza la organización de colecciones.

Unidad de Servicios al Usuario

Gestiona el préstamo en sala y domicilio, capacitación en alfabetización informacional, orientación al usuario, reservas de cubículos, acceso a bases de datos y uso de equipos tecnológicos.

Unidad de Publicaciones Académicas

Encargada de coordinar la edición, revisión, maquetación y difusión de publicaciones institucionales (libros, revistas, materiales de investigación y divulgación). Articula con facultades, centros de investigación y el repositorio institucional.

Unidad Administrativa

Área responsable de los procesos de soporte:

- adquisiciones
- logística

- control interno
- ejecución presupuestal
- gestión documentaria
- pagos y sustentos
- coordinación con proveedores

Constituye el soporte operacional para el funcionamiento de toda la DGBP.

Unidad de Tecnologías de la Información y Repositorio

Encargada del mantenimiento de sistemas bibliotecarios, repositorio institucional, plataformas digitales, digitalización y servicios en línea.

Articulación institucional

La DGBP trabaja coordinadamente con:

- Facultades y Escuelas
- Centros de investigación
- Oficina General de Administración
- Dirección de Imprenta Universitaria
- VRIP y otras unidades de apoyo

Esta estructura permite garantizar que los servicios bibliotecarios y las publicaciones institucionales respondan a los estándares académicos, tecnológicos y administrativos de la universidad.

1.2. Periodo de duración de la actividad

Esta actividad se ha desarrollado durante el periodo de 4 meses la cual se encuentra comprendida desde el 1 de setiembre del 2025 al 31 de diciembre del 2025.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

Modelo Educativo 2024 y Finalidad de la UNMSM

Para determinar la Finalidad y Objetivo de la UNMSM he tomado como base el Modelo Educativo versión 2024 que fue aprobado con la Resolución Rectoral N° 015113-2024-R/UNMSM. La cual presenta una propuesta innovadora y transformadora que, fundamentada en una extensa tradición académica, busca responder a los desafíos del siglo XXI. Su objetivo principal es la formación integral de ciudadanos críticos, con sólida formación en valores y comprometidos con el desarrollo sostenible; guiados por una visión que posiciona a la UNMSM como un referente internacional en educación, investigación y responsabilidad social.

Este modelo educativo está basado en tres procesos: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de soporte, para el aseguramiento de la calidad universitaria. El cual constituye el marco rector de la formación académica, la gestión universitaria y la vinculación con la sociedad. Dicho modelo promueve la calidad educativa, la mejora continua**,** la ética institucional y una gestión eficiente y transparente, reconociendo que los procesos administrativos son un soporte fundamental para el cumplimiento de la misión y

visión institucional, así como para el logro de los objetivos académicos, de investigación y de responsabilidad social universitaria.

Misión de la UNMSM conforme al marco del Modelo Educativo 2024

En concordancia con su Modelo Educativo 2024, la misión de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos es formar profesionales altamente competentes, con sólidos valores éticos, pensamiento crítico y compromiso social, promoviendo la investigación científica, humanística y la innovación, y contribuyendo al desarrollo sostenible del país mediante una gestión académica y administrativa orientada a la calidad, la eficiencia y la transparencia institucional.

Visión de la UNMSM conforme al marco del Modelo Educativo 2024

De acuerdo con su Modelo Educativo 2024, la visión de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos es consolidarse como la universidad líder del país y referente académico de Latinoamérica, reconocida por su excelencia educativa, producción científica, impacto social y por contar con una gestión institucional moderna, eficiente y articulada, que respalde de manera efectiva el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

Objetivos Educacionales conforme al marco del Modelo Educativo 2024

Formar profesionales altamente capacitados con sólidos conocimientos teó ricos y prácticos en sus respectivas disciplinas, para desempeñarse de manera competitiva en el mercado laboral.

Promover la excelencia académica a través de la investigación y la innovación, fomentando el desarrollo de habilidades y competencias que contribuyan al avance del conocimiento y la sociedad.

Impulsar la formación integral de los estudiantes, fomentando su desarrollo personal, ético y cultural, para afianzar el compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

Brindar una educación de calidad, adecuando el plan curricular de forma permanente a través de los programas académicos actualizados y pertinentes a las necesidades del entorno, con la finalidad de promover la interdisciplinariedad y la diversidad de perspectivas.

Finalidad de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP)

La DGBP tiene como finalidad garantizar el acceso equitativo, eficiente y oportuno a recursos de información académica, científica y cultural, así como gestionar las publicaciones institucionales y fortalecer el Sistema de Bibliotecas de la UNMSM. Contribuye directamente al logro de los objetivos académicos y de investigación de la universidad, apoyando el aprendizaje, la producción intelectual y la preservación del patrimonio documental.

Misión de la DGBP

Brindar servicios bibliotecarios de calidad, facilitar el acceso a información científica y académica, gestionar la producción intelectual de la universidad y promover la

alfabetización informacional, contribuyendo al fortalecimiento del aprendizaje, la investigación y la innovación en la comunidad sanmarquina.

Visión de la DGBP

Constituirse en un sistema de bibliotecas moderno, integrado y tecnológicamente avanzado, reconocido por ofrecer servicios eficientes, recursos actualizados y plataformas digitales que potencien la investigación y el desarrollo académico en la UNMSM.

Valores Institucionales conforme al Modelo Educativo UNMSM 2024

Los valores que orientan la actuación institucional son:

Integridad

Promoción de la honestidad, ética y transparencia en todos los procesos académicos y administrativos.

Responsabilidad

Cumplimiento de compromisos con eficiencia y profesionalismo, garantizando un servicio de calidad a la comunidad universitaria.

Solidaridad

Valor que fomenta el apoyo mutuo y la cooperación entre los miembros de la comunidad universitaria en beneficio del bien común.

Compromiso Social

Enfoque orientado al aporte educativo, cultural y científico para el beneficio de la sociedad y el país.

Respeto y diversidad

Valoración de todas las personas, reconociendo la pluralidad cultural, académica y humana dentro de la universidad.

Servicio

Orientación hacia la atención oportuna, cordial y eficiente del usuario, fomentando una cultura de calidad.

Objetivos de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones

Objetivo General de la DGBP

Fortalecer el acceso a la información académica, optimizar la gestión bibliotecaria y editorial, y apoyar el desarrollo de la investigación mediante servicios modernos, eficientes y articulados en toda la UNMSM.

Objetivos Específico de la DGBP

Administrar y modernizar el Sistema de Bibliotecas mediante la implementación de tecnologías, lineamientos técnicos y procesos uniformizados.

1.4. Razón o denominación social

La entidad donde se desarrolló la actividad es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), persona jurídica de derecho público interno. Su denominación social oficial es "Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM". La actividad se realizó en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP), unidad orgánica encargada de la gestión bibliográfica y editorial de la universidad.

1.5. Dirección postal

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) tiene como sede institucional principal la Ciudad Universitaria, ubicada en:

Av. Venezuela s/n, Cercado de Lima, Lima – Perú.

La actividad profesional se desarrolló específicamente en la:

Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) Biblioteca Central "Pedro Zulen" – Pabellón A Ciudad Universitaria, Av. Venezuela s/n, Cercado de Lima, Lima – Perú.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

En el siguiente enlace se encuentra ubicada la página web de la Biblioteca Central:

https://sisbib.unmsm.edu.pe/. Asimismo, el teléfono de la institución es (01) 6197000

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolla con base en las funciones realizadas en la Unidad Administrativa de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Esta unidad constituye el eje de soporte administrativo, documentario, presupuestal y de control interno de las tres direcciones que conforman la DGBP:

Dirección de Biblioteca Central "Pedro Zulen"

Encargada de la administración y operación de la Biblioteca Central y el sistema de bibliotecas de facultad.

Dirección de Imprenta – Centro de Producción

Responsable de los procesos de diseño, impresión, acabado y producción gráfica institucional.

Dirección del Fondo Editorial

Encargada de la gestión editorial, publicación de obras académicas y difusión científica.

La Unidad Administrativa cumple un rol transversal, pues articula y supervisa los procedimientos que permiten el funcionamiento coordinado de estas tres direcciones, asegurando que sus procesos cumplan con las normas institucionales y las disposiciones de la administración central.

El trabajo desarrollado en este TSP se centra en las actividades vinculadas a:

Revisión y mejora de los procesos administrativos en las tres direcciones.

Evaluación preliminar del control interno, identificación de riesgos y detección de deficiencias.

Análisis y verificación del cumplimiento normativo en la documentación administrativa y presupuestal.

Revisión de sustentos de gasto, órdenes de compra y servicio, informes de conformidad, PECOSAS y otros documentos de soporte remitidos por Biblioteca Central, Imprenta y Fondo Editorial.

Propuesta de implementación de mejoras documentarias y operativas en las áreas con mayores necesidades, especialmente en Imprenta y Fondo Editorial.

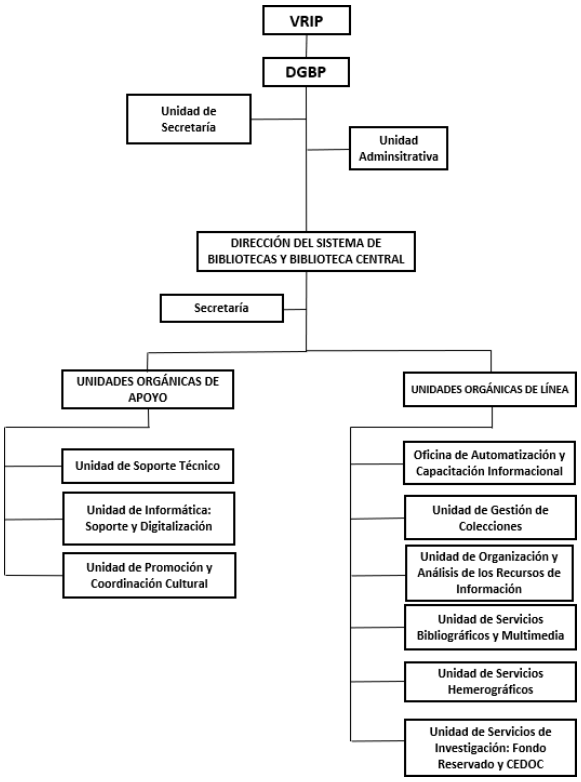
Apoyo en la estandarización de procedimientos, orientado a fortalecer la trazabilidad y la transparencia en la gestión institucional.

Si bien la Unidad Administrativa mantiene una relación operativa continua con la Dirección de Biblioteca Central debido al volumen de documentación que esta genera, la incorporación del autor de este trabajo ha permitido ampliar el alcance del control interno y de la revisión administrativa hacia la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial, áreas donde se ha identificado la necesidad de mejorar flujos internos, formalización documental y mecanismos de control.

Las actividades se desarrollaron en coordinación con los responsables de cada dirección y bajo la supervisión de la Dirección General, integrándose a los equipos de trabajo encargados de fortalecer la gestión institucional y modernizar los procedimientos administrativos de la DGBP.

Figura 1

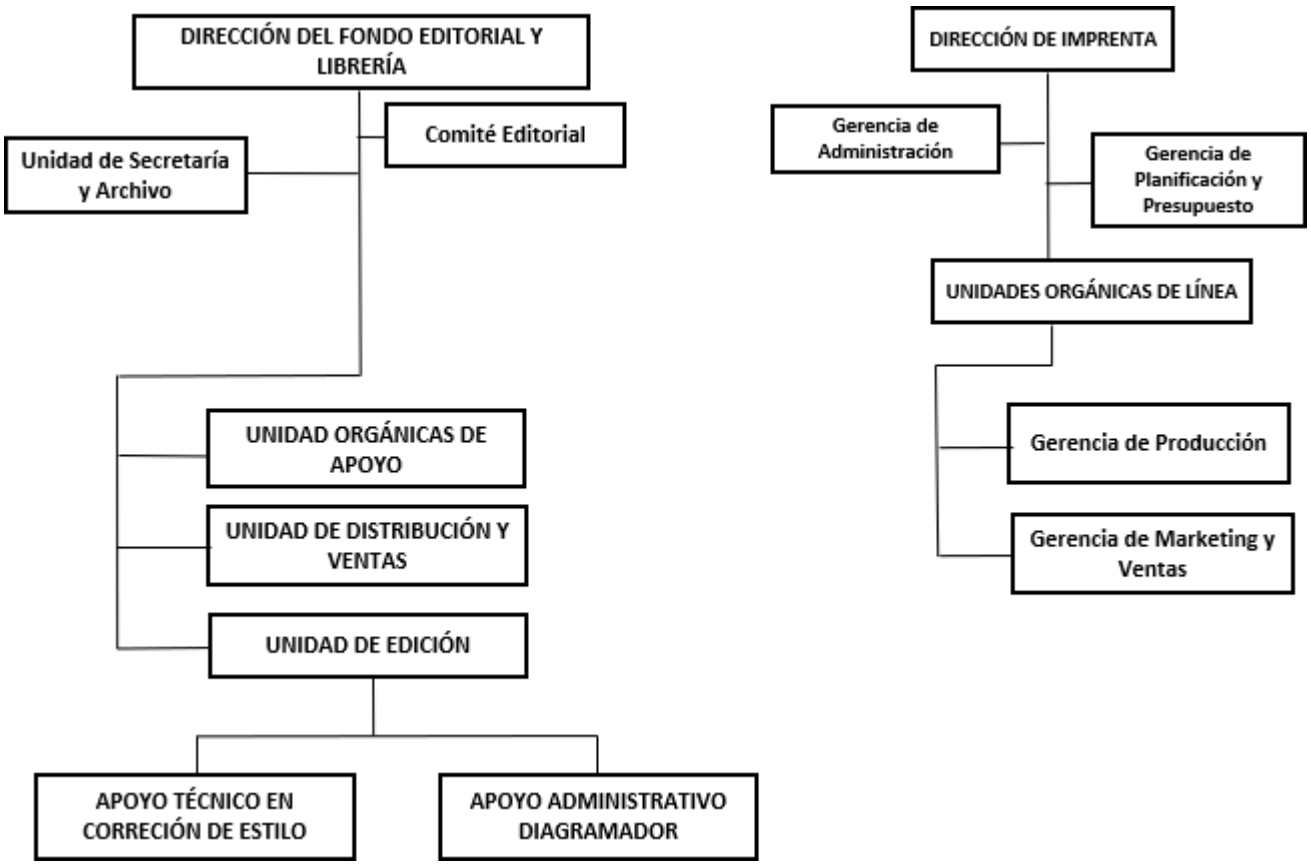
Organigrama oficial de la DGBP



Nota. El gráfico representa el Organigrama oficial de la DGBP

Figura 2

Organigrama oficial y actual del Fondo Editorial Y Dirección de Imprenta



Nota. El gráfico representa el Organigrama oficial de la Dirección del Fondo Editorial y Librería y la Dirección de Imprenta.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad de la actividad desarrollada es fortalecer el control interno, mejorar los procesos administrativos y asegurar la correcta gestión documentaria en las tres direcciones que conforman la DGBP: Biblioteca Central, Imprenta y Fondo Editorial.

Los objetivos principales de la labor son:

Garantizar el cumplimiento normativo en los procedimientos administrativos, presupuestales y documentarios de la DGBP.

Identificar riesgos, deficiencias y puntos críticos que afecten la eficiencia, la transparencia o la trazabilidad de los procesos internos.

Revisar, validar y organizar la documentación administrativa enviada por las tres direcciones, asegurando que cumpla con los requisitos técnicos y formales establecidos por la universidad.

Proponer mejoras y criterios de estandarización que permitan optimizar los procesos documentarios de Imprenta y Fondo Editorial, donde se evidenciaban mayores brechas de control.

Contribuir al desarrollo de una cultura de control interno, elevando la calidad del registro y manejo de la información administrativa.

Facilitar la articulación administrativa entre las tres direcciones, impulsando procesos más ordenados, confiables y eficientes.

En conjunto, estas actividades buscan consolidar un sistema de gestión documental y administrativa alineado con los objetivos institucionales de la UNMSM, contribuyendo directamente a la calidad del servicio bibliotecario, editorial y de producción gráfica.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

En los últimos meses, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) ha venido impulsando procesos de modernización administrativa y fortalecimiento del control interno en sus diferentes unidades orgánicas, en cumplimiento de la normativa vigente del sector público y de los principios de transparencia, eficiencia y uso adecuado de los recursos públicos. No obstante, en unidades operativas con alta carga administrativa y diversidad de funciones, como la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP), persisten limitaciones en la aplicación uniforme de mecanismos de control interno.

La DGBP concentra tres direcciones con naturalezas operativas distintas: la Dirección de Biblioteca Central, la Dirección de Imprenta (Centro de Producción) y la Dirección del Fondo Editorial, cada una con procesos específicos, flujos documentarios propios y distintos niveles de formalización administrativa. Esta diversidad ha generado asimetrías en la aplicación de procedimientos administrativos, principalmente en las áreas de Imprenta y Fondo Editorial, donde se evidencian debilidades en la estandarización de documentos, seguimiento de procesos, control de gastos, trazabilidad de servicios y cumplimiento oportuno de los requisitos normativos.

Durante el desarrollo de las actividades en la Unidad Administrativa de la DGBP, se identificaron situaciones como:

Documentación incompleta o presentada de manera extemporánea, ausencia de criterios uniformes para la elaboración de sustentos de gasto, debilidades en el control previo

de órdenes de servicio y producción, falta de procedimientos claramente definidos y formalizados, y limitada identificación de riesgos administrativos y operativos.

Estas deficiencias afectan la eficiencia de los procesos, incrementan el riesgo de observaciones por parte de los órganos de control y generan reprocesos, retrasos y uso ineficiente de los recursos públicos. En este contexto, se hace necesaria una evaluación del control interno y de los procesos administrativos de la DGBP, orientada a identificar deficiencias y proponer mejoras que fortalezcan la gestión institucional.

2.3.2. Formulación del problema

La Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) de la UNMSM presenta deficiencias en su sistema de control interno aplicable a los procesos administrativos de la Biblioteca Central, la Imprenta y el Fondo Editorial, lo que afecta la eficiencia operativa, la trazabilidad documental, el control del gasto y el cumplimiento oportuno de los procedimientos administrativos, generando riesgos de observaciones y reprocesos en la gestión institucional.

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para realizar el presente TSP, se procedió a buscar antecedentes con temas de estudio similares a nivel internacional y nacional con una antigüedad no mayor a 5 años.

Antecedentes Internacionales

Kukrer y Saglam (2023) investigaron el papel de la auditoría interna en la efectividad del sistema de control interno en administraciones públicas de Turquía. Utilizando una encuesta aplicada a auditores internos del sector público, el estudio reveló que la efectividad del control interno depende de factores como el apoyo de la dirección, los procesos de supervisión específicos y las características del comité de auditoría. Los resultados subrayan que las auditorías internas y los mecanismos de supervisión son fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos de control y fortalecer la gestión organizacional en el sector público. Este hallazgo respalda la importancia de mejorar la supervisión y el control interno, temas que son abordados en este TSP para la DGBP.

Este antecedente guarda estrecha relación con el Trabajo de Suficiencia Profesional, ya que resalta el rol fundamental de la auditoría interna y la supervisión en la efectividad del sistema de control interno dentro de las entidades públicas. En el caso de la DGBP de la UNMSM, se evidenciaron limitaciones en los mecanismos de supervisión y monitoreo de los procesos administrativos y operativos, especialmente en la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial. Por ello, los resultados del estudio respaldan la necesidad planteada en el TSP de fortalecer la supervisión, el seguimiento y el apoyo de la alta dirección para mejorar la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Un estudio realizado por Putri, Al Farizi, Eviyanti, Wibowo y Wiedayanti (2024) evaluó la efectividad del sistema de control interno (Internal Control System, ICS) en empresas públicas regionales, con énfasis en la mejora de la responsabilidad financiera, la

transparencia y la eficiencia operativa. Mediante un enfoque cualitativo que combinó entrevistas con partes interesadas y una revisión sistemática de la literatura, se identificó que un sistema de control interno bien implementado contribuye significativamente a la rendición de cuentas financiera y a la transparencia, aunque también enfrenta desafíos como falta de capacitación del personal y limitaciones en infraestructura tecnológica. Este antecedente apoya la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno para mejorar la gestión institucional en entidades públicas.

El presente antecedente internacional se relaciona directamente con el Trabajo de Suficiencia Profesional desarrollado en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, debido a que evidencia que un sistema de control interno sólido contribuye significativamente a la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia operativa en las entidades públicas. En la DGBP, se identificaron debilidades vinculadas a la capacitación del personal, la formalización de procesos y el uso adecuado de herramientas de control, situaciones similares a las señaladas en el estudio. En ese sentido, este antecedente respalda la propuesta del TSP orientada al fortalecimiento del control interno como un mecanismo clave para mejorar la gestión administrativa y el uso eficiente de los recursos públicos.

Gyamfi, Addai y Tetteh (2024) exploraron cómo los sistemas de control interno impactan las irregularidades financieras en municipios de Ghana. Mediante un diseño cuantitativo, se encontró que la debilidad en los controles internos permite que ocurran irregularidades como mala utilización de recursos, lo que indica que la falta de robustez en estos sistemas representa un riesgo para la integridad financiera de las organizaciones

públicas. Los resultados sugieren que mejorar los elementos del control interno (como evaluación de riesgos, segregación de funciones, actividades de control y monitoreo) es crucial para mitigar dichas irregularidades y fortalecer la gobernanza en las instituciones públicas. Este estudio apoya la propuesta de fortalecer el control interno en la DGBP de la UNMSM.

El presente antecedente internacional se vincula directamente con el Trabajo de Suficiencia Profesional, en tanto demuestra que la debilidad en los sistemas de control interno incrementa el riesgo de irregularidades financieras y uso inadecuado de los recursos públicos en las entidades gubernamentales. En la DGBP, las deficiencias detectadas en la evaluación de riesgos, segregación de funciones y actividades de control representan factores que pueden afectar la correcta administración de los recursos institucionales. En ese contexto, este estudio sustenta la propuesta del TSP orientada a fortalecer los componentes del control interno, con la finalidad de prevenir riesgos, optimizar la gestión administrativa y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Antecedentes Nacionales

Álvarez Delgado y Vasquez Villena (2025) en su investigación titulada Importancia del sistema de control interno en las instituciones públicas en el Perú, examinan la relevancia del sistema de control interno dentro del sector público peruano. El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico descriptivo y no experimental, utilizando técnicas de análisis documental y revisión bibliográfica, lo que permitió recopilar y evaluar información pertinente relacionada con el control interno y en la gestión pública. Asimismo, se realizó el análisis de

las normas y procedimientos que conforman el Sistema Nacional de Control, adoptando una perspectiva integral para comprender su funcionamiento e interrelación. Los hallazgos evidencian que un adecuado ambiente de control constituye un pilar fundamental para la eficacia del sistema de control interno, debido a que establece el marco ético y normativo que orienta el desempeño institucional, fortaleciendo la integridad, los valores éticos y la competencia profesional del personal. En el contexto peruano, este entorno contribuye a generar confianza en la ciudadanía y a consolidar una cultura organizacional orientada a la transparencia. Adicionalmente, se resalta la importancia del monitoreo permanente del sistema, ya que facilita la identificación de deficiencias, la implementación de acciones correctivas y la mejora continua del desempeño institucional. En conclusión, el estudio sostiene que un sistema de control interno eficaz, integrado por un ambiente de control sólido, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas adecuados de información y comunicación, así como mecanismos de supervisión, resulta indispensable para una gestión pública eficiente, la prevención de irregularidades y el fortalecimiento de la transparencia en el uso de los recursos públicos.

El presente antecedente se relaciona directamente con el Trabajo de Suficiencia Profesional desarrollado en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, debido a que resalta la importancia del ambiente de control y del monitoreo continuo como elementos clave para la eficacia del sistema de control interno en las entidades públicas. En el caso de la DGBP, las debilidades identificadas en la evaluación de riesgos, supervisión y formalización de procesos administrativos evidencian la necesidad de fortalecer dichos componentes, tal como lo señala el estudio. Asimismo, los resultados de esta investigación respaldan la propuesta del TSP orientada a la

implementación de matrices de riesgos, manuales de procedimientos y mecanismos de supervisión, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión administrativa y operativa de la entidad.

Vasquez Ramirez (2025) en una tesis de título "Control Interno y Gestión Pública: Una Revisión Sistemática" se analizó que el control interno es una política necesaria que coadyuva en el desarrollo de instituciones públicas orientadas a cumplir cabalmente sus funciones. Por su parte, la gestión pública debe estar dirigida a garantizar la producción de un bien o servicio que atienda las necesidades de la población; por tanto, ambas variables resultan importantes en el sector público. Así, se desarrolló la investigación que tuvo como objetivo general sistematizar los avances científicos sobre control interno y gestión pública. La investigación fue de tipo básica, diseño revisión sistemática, donde fue empleado el Protocolo PRISMA para la identificación e inclusión de artículos científicos; las fuentes consultadas fueron Scopus, Eric y Google Académico; el rango de consulta fueron los años 2020-2024. Se analizaron 22 artículos originales, evidenciando una relación directa e influencia significativa del control interno respecto de la gestión pública. Se concluyó que un sistema de control adecuado mejora significativamente las políticas de gestión pública, sin embargo, cuando existe un deterioro en la auditoría interna, consecuentemente, también se verá afectada la gestión pública.

El antecedente presentado guarda estrecha relación con el Trabajo de Suficiencia Profesional desarrollado en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, ya que evidencia la influencia directa del sistema de control interno en el desempeño de la gestión pública. En el contexto de la DGBP, las debilidades identificadas en los mecanismos de auditoría interna, supervisión y control de los

procesos administrativos impactan negativamente en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, tal como lo señala el estudio. Asimismo, los resultados de esta investigación sustentan la propuesta del TSP orientada al fortalecimiento del control interno y la mejora de los procesos administrativos, con el propósito de optimizar la prestación de servicios, el uso de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Espíritu Romero (2021) en su trabajo de investigación titulado El control interno en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades públicas, analiza la incidencia del sistema de control interno en el logro de los objetivos institucionales dentro de las entidades públicas. El autor señala que el control interno tiene como finalidad principal promover el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y reglamentarias, así como fortalecer la eficiencia y eficacia en la gestión organizacional, tanto en entidades públicas como privadas. Asimismo, se destaca que la Contraloría General de la República establece los lineamientos para la ejecución del control simultáneo, el cual se desarrolla bajo principios de autonomía funcional y criterios técnicos, sin intervenir en los procesos de gestión ni restringir la aplicación de otros servicios de control gubernamental. De igual manera, el control simultáneo no interrumpe el desarrollo normal de las actividades en curso ni requiere autorización previa de la Contraloría para la toma de decisiones o la ejecución de acciones de gestión. Como resultado, el estudio concluye que la implementación adecuada del control interno contribuye significativamente al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales en las organizaciones públicas.

El presente antecedente se vincula directamente con el Trabajo de Suficiencia Profesional desarrollado en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la medida en que demuestra que la adecuada

implementación del sistema de control interno contribuye al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales en las entidades públicas. En la DGBP, las debilidades identificadas en la aplicación de controles internos, supervisión y evaluación de riesgos afectan el logro oportuno de los objetivos administrativos y operativos, especialmente en la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial. En ese sentido, los resultados del estudio respaldan la propuesta del TSP orientada al fortalecimiento del control interno, sin interferir en los procesos de gestión, como mecanismo para mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Ambiente de control

Agrupación de procedimientos y jerarquías que proporcionan la base para ejecutar el control interno en las organizaciones. Influye en la capacidad de control de sus empleados, estableciendo el tono de la organización, e incluye la ética y capacidad en base a la experiencia de las personas de la entidad. (COSO, 2013).

Auditoría interna

Esta actividad tiene el objetivo de asegurar la información financiera para agregar valor y optimizar las operaciones de una organización. Sirven de apoyo a una organización a lograr sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y adecuado para identificar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Control detectivo

Agrupación de medidas diseñadas para la identificación de deficiencias a causa de errores o fraudes. Incluyen actividades como procesos de conciliación, auditorías internas, revisiones de operaciones y análisis de informes. Estos controles permiten a la organización detectar problemas rápidamente y tomar medidas correctivas para evitar recurrencias. (COSO, 2013)

Control Interno

El control interno es un conjunto de procedimientos, políticas y actividades diseñadas para garantizar que una organización logre sus objetivos operativos, de información y cumplimiento. Es una herramienta clave para gestionar riesgos y asegurar que las operaciones sean eficientes y efectivas, que los informes financieros sean confiables y que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones aplicables. A continuación, se presentan algunas definiciones clave y un comentario sobre el concepto. Según la Federación Internacional de Contadores (IFAC, 2006), el control interno es un proceso establecido y ejecutado por la dirección, el consejo de administración y demás empleados de la entidad con el fin de garantizar una seguridad adecuada en el logro de objetivos estratégicos en áreas relevantes de las operaciones, la fiabilidad de los informes financieros, y la adaptabilidad a las leyes y normativas pertinentes.

Control preventivo

Medidas implementadas para prevenir errores o fraudes antes de que ocurran. Estos

controles incluyen políticas y procedimientos, capacitación del personal, controles de acceso y revisiones previas a la ejecución de transacciones. Su objetivo es anticipar problemas y detenerlos antes de que impacten la operación. (COSO,2013)

Eficiencia y eficacia administrativa

La eficiencia administrativa se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para la ejecución de las actividades institucionales, mientras que la eficacia administrativa está relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. En las entidades públicas, ambos principios son fundamentales para garantizar una adecuada gestión de los recursos públicos, mejorar la calidad de los servicios brindados y fortalecer la confianza de la ciudadanía en la administración pública. *(Ley N.° 27444; Gestión Pública Moderna – SERVIR)*

Evaluación de riesgos

Continuidad de procesos que se realizan para identificar y analizar los riesgos relevantes con el objetivo de lograr las metas establecidas. Incluye la consideración de la probabilidad y el impacto de los riesgos, así como la identificación de los controles necesarios para mitigar esos riesgos. (COSO, 2013).

Gestión pública

La gestión pública se define como el conjunto de procesos, principios, normas y acciones mediante los cuales las entidades del Estado planifican, organizan, dirigen y controlan el uso de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y generar valor público. Asimismo, la gestión pública moderna se orienta a la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de

cuentas en el desempeño de las funciones del Estado. *(Ley N.° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General; SERVIR, 2021)*

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento técnico-administrativo que describe de manera ordenada, sistemática y detallada las actividades, responsabilidades, flujos de trabajo y controles asociados a los procesos que se desarrollan en una entidad. En el ámbito de la gestión pública, su implementación permite estandarizar las operaciones, definir responsabilidades, fortalecer el control interno y reducir riesgos de errores, omisiones o duplicidad de funciones, contribuyendo a una gestión eficiente y transparente. *(Contraloría General de la República, Ley N.° 28716; Ley N.° 27444)*

Procesos administrativos

Los procesos administrativos son el conjunto de actividades secuenciales, interrelacionadas y sistemáticas que realizan las entidades públicas para planificar, organizar, dirigir y controlar sus operaciones, con el propósito de cumplir sus funciones institucionales y brindar servicios de manera eficiente y oportuna. En el ámbito de la gestión pública, los procesos administrativos se rigen por principios de legalidad, eficiencia, eficacia, simplicidad administrativa y control interno, permitiendo el uso adecuado de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Chiavenato, 2017; Ley N.° 27444).

Segregación de funciones

Derogación de responsabilidades clave entre personas distintas con el objetivo de

reducir el riesgo de error o fraude. Esto incluye la división de asignaciones, los registros de transacciones y la tenencia o el tratamiento de los activos asegurando que no una sola persona tenga control sobre todas las fases de una transacción. (COSO, 2013)

Supervisión y monitoreo

La supervisión y el monitoreo constituyen un componente fundamental del sistema de control interno, orientado a evaluar de manera continua y periódica el adecuado funcionamiento de los controles implementados en una entidad. Este proceso permite identificar deficiencias, verificar el cumplimiento de procedimientos y asegurar que las actividades se desarrollen conforme a la normativa vigente, facilitando la adopción de acciones correctivas y la mejora continua de la gestión institucional. *(COSO, 2013; Contraloría General de la República)*

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se emplearon técnicas propias del análisis administrativo y de control interno, orientadas a identificar deficiencias en los procesos y proponer mejoras. Entre las principales técnicas utilizadas se consideró el análisis documental, el cual permitió revisar normativa interna, manuales, directivas, expedientes administrativos, informes de gestión y documentación vinculada a los procesos desarrollados en la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones.

Asimismo, se aplicó la observación directa, que facilitó la comprensión del desarrollo real de los procesos administrativos en la Biblioteca Central, la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial, permitiendo contrastar los procedimientos formales con la práctica operativa.

De manera complementaria, se utilizó la indagación informal a los responsables de los procesos, a fin de recabar información relevante sobre las actividades, responsabilidades y controles existentes.

Como instrumentos se emplearon listas de verificación (checklist) basadas en los componentes del modelo COSO, formatos de revisión de procesos, matrices de riesgos y fichas de análisis, los cuales permitieron sistematizar la información obtenida y sustentar la identificación de las deficiencias de control interno observadas.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

El primer procedimiento consistió en la identificación de la problemática existente en la DGBP, particularmente en la Unidad Administrativa, la Biblioteca Central, la Dirección de Imprenta (Centro de Producción) y el Fondo Editorial.

Esta etapa se desarrolló a partir de la experiencia profesional del autor en el desempeño de funciones administrativas, lo que permitió detectar situaciones recurrentes tales como:

- Ausencia de manuales de procedimientos formalizados y actualizados.
- Falta de estandarización en los procesos administrativos y operativos.
- Debilidades en la segregación de funciones.
- Insuficiente documentación de las operaciones.
- Controles internos aplicados de manera informal o no sistemática.

- Limitado seguimiento y supervisión de los procesos críticos, especialmente en la Imprenta y el Fondo Editorial.

Asimismo, se evidenció que la Unidad Administrativa concentraba mayor interacción con la Dirección de Biblioteca Central, mientras que la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial presentaban mayores brechas en materia de control interno, debido a la naturaleza operativa de sus procesos y a la limitada intervención administrativa previa.

b. Análisis del marco normativo

Una vez identificada la problemática, se procedió al análisis del marco normativo aplicable a la entidad y a los procesos evaluados, con la finalidad de determinar los criterios técnicos y legales que debían considerarse para el tratamiento del problema.

Entre las principales normas analizadas se encuentran:

- Ley N.° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley N.° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.
- Ley N.° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Directivas y lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República.
- Marco Integrado de Control Interno – COSO (2013).
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la UNMSM.
- Manuales, directivas internas y disposiciones administrativas de la DGBP.

El análisis normativo permitió establecer que las deficiencias identificadas no solo representaban oportunidades de mejora, sino también riesgos de incumplimiento normativo,

lo cual reforzó la necesidad de evaluar y fortalecer el sistema de control interno en las áreas involucradas.

c. Levantamiento de información y análisis documental

Como siguiente procedimiento, se realizó el levantamiento de información mediante el análisis documental, revisando expedientes administrativos, órdenes de servicio, informes internos, documentos de producción, registros operativos y documentación relacionada con los procesos administrativos y productivos de la DGBP.

Este procedimiento permitió:

- Verificar la existencia y consistencia de la documentación de respaldo.
- Identificar duplicidad o ausencia de registros.
- Evaluar el cumplimiento de los procedimientos formales.
- Detectar debilidades en los flujos de información y comunicación.

El análisis documental fue clave para contrastar la normativa interna con la práctica real, evidenciando brechas entre lo establecido y lo ejecutado.

d. Observación directa de los procesos

De manera complementaria, se aplicó la observación directa de los procesos administrativos y operativos, especialmente en la Dirección de Imprenta, donde se desarrollan actividades vinculadas a la producción editorial, impresión y servicios relacionados.

Este procedimiento permitió identificar:

- Actividades críticas no documentadas formalmente.
- Procesos ejecutados en función del conocimiento empírico del personal.
- Falta de controles preventivos en etapas clave del proceso productivo.
- Dependencia excesiva de determinadas personas para la ejecución de tareas.

La observación directa facilitó una comprensión integral de los procesos y su interrelación con la Unidad Administrativa.

e. Evaluación del sistema de control interno

Con la información recopilada, se procedió a la evaluación del sistema de control interno, tomando como referencia los cinco componentes del modelo COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

Esta evaluación se aplicó principalmente a:

- Procesos administrativos de la DGBP.
- Procesos operativos de la Dirección de Imprenta.
- Procesos editoriales del Fondo Editorial.

Se identificaron deficiencias en la formalización de controles, ausencia de matrices de riesgos y limitada supervisión sistemática.

f. Auditoría administrativa y revisión de procesos en la Dirección de Imprenta

Como parte del tratamiento del problema, se desarrolló una revisión tipo auditoría administrativa a la Dirección de Imprenta, orientada a evaluar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la efectividad de los controles internos existentes.

Las acciones realizadas incluyeron:

- Identificación de procesos críticos del centro de producción.
- Evaluación de riesgos operativos y administrativos.
- Revisión de la segregación de funciones.
- Análisis del flujo de producción y documentación.
- Identificación de cuellos de botella y riesgos de error.

Esta revisión permitió evidenciar la necesidad de implementar controles preventivos y detectivos que reduzcan riesgos y mejoren la trazabilidad de las operaciones.

g. Identificación de deficiencias y riesgos

Con base en la auditoría y evaluación realizada, se identificaron deficiencias específicas relacionadas con:

- Falta de manuales de procedimientos.
- Insuficiente control documentario.
- Limitada supervisión.
- Riesgos operativos no identificados formalmente.

- Falta de indicadores de desempeño.

Estas deficiencias fueron analizadas considerando su impacto en la eficiencia, eficacia y legalidad de la gestión institucional.

h. Construcción de la alternativa de solución

A partir de los hallazgos obtenidos, se procedió a la construcción de alternativas de solución orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno, tales como:

- Elaboración de manuales de procedimientos.
- Implementación de controles preventivos y detectivos.
- Propuesta de matrices de riesgos.
- Mejora de la segregación de funciones.
- Establecimiento de mecanismos de supervisión y monitoreo.

Las propuestas fueron diseñadas considerando la realidad operativa de la DGBP y la normativa vigente.

i. Aplicación y validación de la propuesta

En la medida de lo posible, algunas propuestas fueron socializadas con los responsables de los procesos, permitiendo validar su viabilidad y adecuación al contexto institucional.

Este procedimiento contribuyó a fortalecer el enfoque práctico del trabajo y a garantizar que las recomendaciones sean aplicables y sostenibles.

j. Evaluación de resultados y mejora continua

Finalmente, se realizó una evaluación cualitativa de los resultados esperados, considerando el impacto de las propuestas en la mejora del control interno, la eficiencia administrativa y la gestión de los procesos en la DGBP.

Este procedimiento permitió cerrar el ciclo de mejora continua, alineando el trabajo con los principios de la gestión pública moderna.

2.5. Resultados de la actividad

Como resultado de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos descritos en el numeral 2.4, se obtuvo información relevante que permitió identificar deficiencias en el sistema de control interno, evaluar los procesos administrativos y operativos de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) y formular alternativas de solución orientadas a la mejora de la gestión institucional.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación, desarrollados en función de cada procedimiento aplicado en el tratamiento de la problemática identificada.

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Resultados de la identificación del problema

Como resultado del procedimiento de identificación del problema, se evidenció que la DGBP presenta debilidades estructurales en la formalización y estandarización de sus procesos administrativos y operativos. Estas deficiencias se manifiestan con mayor

incidencia en la Dirección de Imprenta y en el Fondo Editorial, áreas donde los procesos se ejecutan principalmente en base a la experiencia del personal, sin documentación formal que respalde cada etapa del proceso.

Asimismo, se identificó que la Unidad Administrativa mantiene una mayor interacción con la Dirección de Biblioteca Central, mientras que los procesos de la Imprenta y del Fondo Editorial no cuentan con una adecuada articulación administrativa, generando riesgos de descoordinación, duplicidad de actividades y falta de control oportuno.

Resultados del análisis del marco normativo

El análisis del marco normativo permitió determinar que la DGBP se encuentra sujeta a diversas disposiciones legales y técnicas relacionadas con el control interno y la gestión administrativa en entidades públicas. No obstante, se evidenció que dichas normas no se aplican de manera integral en los procesos evaluados.

Se identificó una brecha entre lo establecido en la Ley N.° 28716, el modelo COSO y las directivas de la Contraloría General de la República, frente a la práctica real de los procesos administrativos y productivos, especialmente en lo referido a la evaluación de riesgos, supervisión y documentación de actividades.

Resultados del análisis documental

La aplicación del análisis documental permitió identificar inconsistencias en la documentación de los procesos administrativos, tales como expedientes incompletos,

ausencia de formatos estandarizados y falta de evidencia documentaria que respalde determinadas operaciones.

En el caso de la Dirección de Imprenta, se detectó que algunos procesos productivos no cuentan con registros formales que permitan realizar un seguimiento adecuado desde la solicitud del servicio hasta la entrega final del producto, lo cual limita la trazabilidad y el control de las operaciones.

Resultados de la observación directa de los procesos

La observación directa permitió contrastar los procedimientos formales con la práctica operativa, evidenciando que varias actividades se realizan de manera informal, sin una secuencia claramente definida ni controles preventivos implementados.

Se identificó que determinadas funciones recaen en una sola persona, lo que incrementa el riesgo operativo y dificulta la segregación de funciones. Asimismo, se observó que no existen mecanismos formales de supervisión continua que permitan detectar oportunamente errores o desviaciones en los procesos.

Resultados de la evaluación del sistema de control interno

La evaluación del sistema de control interno, basada en el modelo COSO, permitió identificar debilidades en los cinco componentes del control interno, destacando principalmente:

- Un ambiente de control con limitada formalización de responsabilidades.

- Ausencia de una evaluación sistemática de riesgos.
- Actividades de control aplicadas de manera informal.
- Deficiencias en los canales de información y comunicación.
- Escasa supervisión y monitoreo de los procesos críticos.

Estos resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer el sistema de control interno de manera integral.

Resultados de la auditoría administrativa a la Dirección de Imprenta

La revisión tipo auditoría administrativa realizada a la Dirección de Imprenta permitió identificar riesgos operativos relacionados con la planificación de la producción, la asignación de recursos y el control documentario.

Se evidenció la falta de manuales de procedimientos específicos, así como la ausencia de indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia del centro de producción. Estos resultados reforzaron la necesidad de implementar mejoras orientadas a la estandarización y control de los procesos.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

A partir de los resultados obtenidos, se plantearon diversas alternativas de solución orientadas a fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión de los procesos en la DGBP.

Implementación de manuales de procedimientos

Ventajas:

- Estandariza los procesos administrativos y operativos.
- Define claramente responsabilidades y funciones.
- Reduce la dependencia del conocimiento empírico.

Desventajas:

- Requiere tiempo y coordinación para su elaboración.
- Necesita capacitación al personal para su correcta aplicación.

Implementación de matrices de riesgos y controles

Ventajas:

- Permite identificar riesgos de manera preventiva.
- Facilita la implementación de controles adecuados.
- Contribuye al cumplimiento normativo.

Desventajas:

- Requiere actualización constante.
- Demanda compromiso de los responsables de los procesos.

Fortalecimiento de la supervisión y monitoreo

Ventajas:

- Permite detectar oportunamente errores o desviaciones.
- Mejora la eficiencia y eficacia administrativa.

Desventajas:

- Puede generar resistencia inicial del personal.
- Requiere asignación de responsabilidades claras.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La alternativa seleccionada para el tratamiento de la problemática fue la implementación integral de mejoras al sistema de control interno, combinando la elaboración de manuales de procedimientos, la evaluación de riesgos y el fortalecimiento de la supervisión y monitoreo.

Esta alternativa guarda coherencia con las propuestas planteadas en otros Trabajos de Suficiencia Profesional y tesis relacionadas con el control interno en entidades públicas peruanas, las cuales coinciden en que la formalización de procesos y la implementación de controles adecuados contribuyen significativamente a mejorar la gestión institucional.

A diferencia de otros estudios que se centran únicamente en áreas administrativas específicas, el presente TSP integra procesos administrativos y operativos, lo que permite

una visión más integral del funcionamiento de la DGBP y fortalece la aplicabilidad de las propuestas planteadas.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La alternativa de solución seleccionada, orientada al fortalecimiento del sistema de control interno mediante la estandarización de procesos, implementación de manuales de procedimientos, evaluación de riesgos y fortalecimiento de la supervisión y monitoreo, tiene un alcance principalmente administrativo y operativo dentro de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El alcance de la propuesta comprende:

- Los procesos administrativos desarrollados en la Unidad Administrativa de la DGBP.
- Los procesos operativos y productivos de la Dirección de Imprenta (Centro de Producción).
- Los procesos editoriales vinculados al Fondo Editorial.
- La identificación de riesgos y controles asociados a cada proceso crítico.
- La mejora de la documentación, trazabilidad y control de las operaciones.

Asimismo, la alternativa propuesta está alineada con la normativa vigente del sector público, el modelo COSO de control interno y las directivas emitidas por la Contraloría General de la República, lo que permite su aplicabilidad en el corto y mediano plazo, sin requerir modificaciones estructurales profundas en la organización.

Limitaciones de la alternativa elegida

Entre las principales limitaciones identificadas para la aplicación de la alternativa de solución se encuentran las siguientes:

- La implementación efectiva de los manuales de procedimientos y controles propuestos depende del compromiso y la disposición de los responsables de cada área.
- La propuesta no contempla cambios en la estructura orgánica ni en la dotación de personal, por lo que algunas deficiencias podrían mantenerse si no se asignan adecuadamente las funciones.
- La falta de recursos tecnológicos y presupuestales puede limitar la automatización de ciertos controles y el seguimiento continuo de los procesos.
- El tiempo disponible para el desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional restringió la aplicación integral de todas las propuestas planteadas, permitiendo únicamente una validación parcial de las mismas.
- La resistencia al cambio por parte del personal puede afectar la adopción inicial de los nuevos procedimientos y controles.

No obstante, dichas limitaciones no desvirtúan la viabilidad de la alternativa propuesta, sino que evidencian la necesidad de una implementación progresiva, acompañada de capacitación y seguimiento continuo.

III. CONCLUSIONES

1. Se identificó que la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) no cuenta con procesos administrativos y operativos debidamente formalizados, lo que genera desorden en la ejecución de las actividades y limita la eficiencia en la gestión institucional, especialmente en la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial.

2. Se determinó la ausencia de manuales de procedimientos actualizados, lo cual ocasiona que las actividades se desarrollen en base al conocimiento empírico del personal, incrementando el riesgo de errores, duplicidad de funciones y dependencia de determinados trabajadores.

3. Se evidenció que el sistema de control interno de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones (DGBP) presenta deficiencias en la evaluación y gestión de riesgos, debido a la inexistencia de matrices de riesgos institucionales, lo cual impacta negativamente en la eficiencia y eficacia administrativa, afectando el adecuado uso de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. Se constató que las actividades de control se aplican de manera informal y no sistemática, lo que dificulta la prevención y detección oportuna de errores o irregularidades en los procesos administrativos y productivos.

5. Se identificó una limitada supervisión y monitoreo de los procesos críticos, lo cual impide evaluar de manera continua la eficacia de los controles implementados y adoptar acciones correctivas oportunas.

IV. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Unidad Administrativa de la DGBP formalizar y estandarizar los procesos administrativos y operativos de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones, priorizando aquellos considerados críticos en la Dirección de Imprenta y el Fondo Editorial, a fin de mejorar el orden y la eficiencia en la gestión institucional.

2. Se recomienda a la Unidad Administrativa de la DGBP elaborar, aprobar e implementar manuales de procedimientos que definan claramente las actividades, responsabilidades y flujos de trabajo, con el objetivo de reducir la dependencia del conocimiento empírico y fortalecer el control interno.

3. Se recomienda a la Unidad Administrativa de la DGBP diseñar e implementar una matriz de riesgos institucional alineada con el modelo COSO y las directivas de la Contraloría General de la República, complementada con capacitaciones periódicas en control interno, gestión por procesos y normativa administrativa, a fin de fortalecer la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos públicos.

4. Se recomienda a la Unidad Administrativa de la DGBP fortalecer las actividades de control mediante la implementación de controles preventivos y detectives, asegurando su aplicación sistemática y documentada en los procesos de la DGBP.

5. Se recomienda a la Unidad Administrativa de la DGBP establecer mecanismos formales de supervisión y monitoreo continuo, asignando responsables y periodicidad de revisión, con la finalidad de evaluar la eficacia de los controles y adoptar acciones correctivas oportunas.

REFERENCIAS

Álvarez Delgado, L., & Vásquez Villena, J. (2025). *Importancia del sistema de control interno en las instituciones públicas en el Perú* [Trabajo académico para optar el título de segunda especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad]. Universidad Católica de Trujillo. https://hdl.handle.net/20.500.14520/8605

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control: Integrated framework*. COSO. http://doc.contralora.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumenejecutivo.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO. https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

Congreso de la República del Perú. (2001). *Ley N.° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General*. https://www.gob.pe/institucion/congreso/normas-legales/118076-27444

Contraloría General de la República. (2014). *Normas de control interno para las entidades del Estado*. https://www.contraloria.gob.pe

Contraloría General de la República. (2020). *Guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado*. https://www.contraloria.gob.pe

Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM. (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292285-004-2013-pcm

Espíritu Rom Romero, R. (2021). *El control interno en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades públicas* [Trabajo académico para optar el título de segunda especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad]. Universidad Católica de Trujillo. http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/1607

Federación Internacional de Contadores. (2006). *Guía para la evaluación del control interno*. IFAC. https://www.ifac.org

Gyamfi, E., Addai, B., & Tetteh, E. (2024). *Internal control systems and financial irregularities in local governments*. RISUS – Journal on Innovation and Sustainability, 15(2), 16–32. https://doi.org/10.23925/2179-3565.2024v15i2p16-32

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9786071502919-latam

INTOSAI. (2013). *Internal control standards for the public sector*. International Organization of Supreme Audit Institutions. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-GOV-9100-e.pdf

Kukrer, C., & Saglam, N. (2023). *The role of internal audit in the effectiveness of internal*

control systems in the public sector. **Journal of Accounting and Auditing Studies**, 16(2), 145–165. https://doi.org/10.55217/102.v16i2.655

Ley N.° 28716. (2006). *Ley de control interno de las entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano. https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118967-28716

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Gestión por procesos en las entidades públicas*. https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/2276814-gestion-por-procesos-en-las-entidades-publicas

Putri, A. R., Al Farizi, M. A., Eviyanti, E., Wibowo, A., & Wiedayanti, R. (2024). *Internal control system and financial accountability in regional public enterprises*. **Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business**, 6(1), 1–15. https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/alkharaj/article/view/8797

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2023). *Reglamento de organización y funciones de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones*. https://www.unmsm.edu.pe/transparencia/documentos-de-gestion

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2023). *Manual de organización y funciones de la Dirección General de Bibliotecas y Publicaciones*. https://www.unmsm.edu.pe/transparencia/documentos-de-gestion

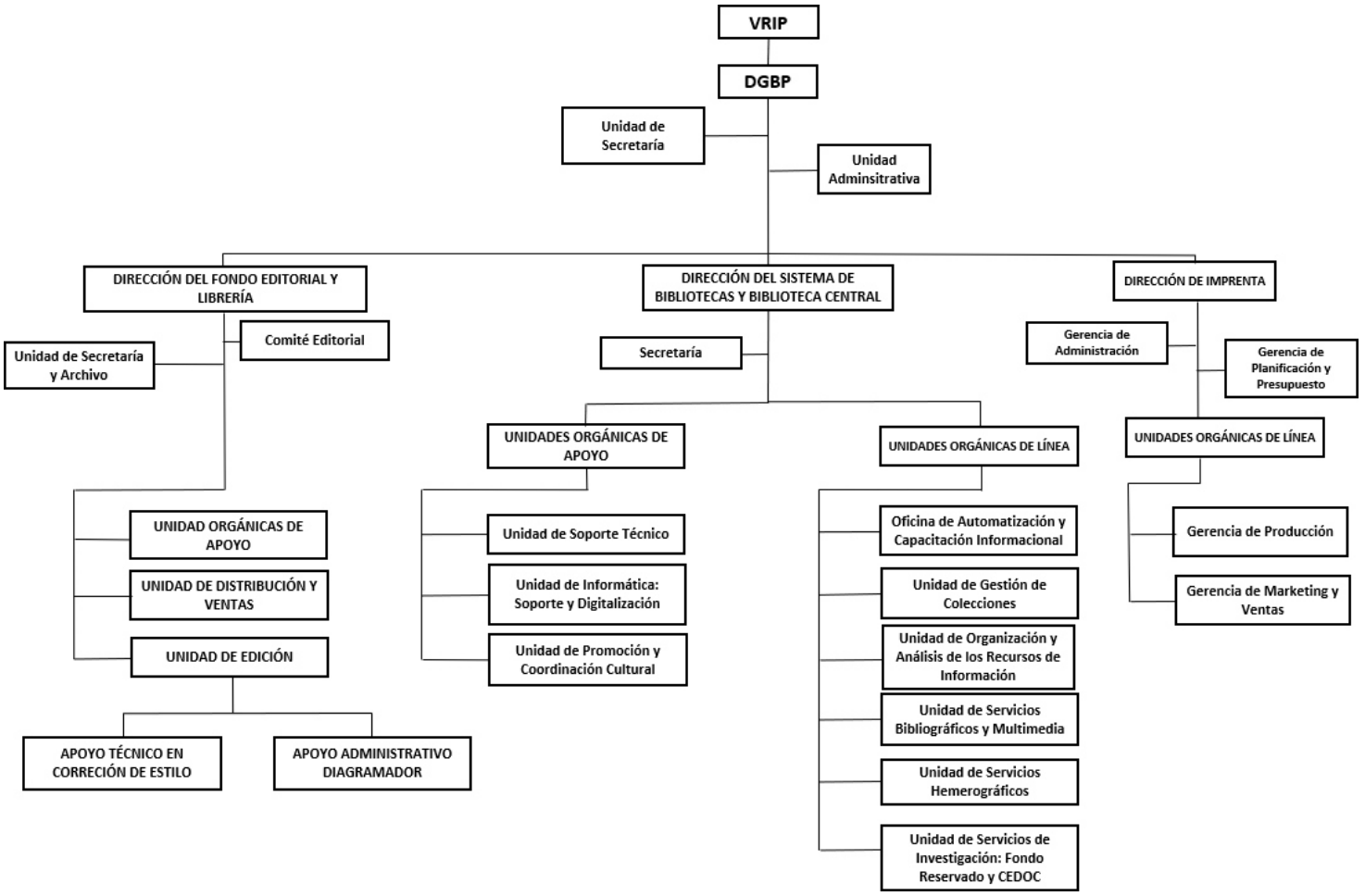
Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2024). *Modelo educativo de la Universidad*

Nacional Mayor de San Marcos. UNMSM. https://www.unmsm.edu.pe/la-universidad/modelo-educativo.

Vásquez Ramírez, M. (2025). *Control interno y gestión pública: Una revisión sistemática* [Trabajo académico para optar el título de segunda especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad]. Universidad Católica de Trujillo. https://hdl.handle.net/20.500.14520/12013

ANEXOS

Anexo 1 Propuesta de actualización de Organigrama de la DGBP



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales	
• Razón social de la empresa	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Dirección General de Biblioteca y Publicaciones
• Nombre y cargo del profesional responsable	Eduardo Maximiliano Vasquez Monge /Director General de Biblioteca
• Periodo de labores (Horas laboradas)	720 horas
• Nombre del bachiller	Carlos Roberto Cordova Rondan
• Escuela profesional	Auditoria Empresarial y del Sector Público

2. Evaluación (*)	**Optimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	2		
b. Puntualidad y asistencia	2		
c. Eficiencia y dedicación	2		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	2		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	2		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	2		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		1	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	2		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	2		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.		1	
Sub total	16	2	
TOTAL (Números y letras)	18 dieciocho		
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas. Atentamente,

UNMSM
Firmado digitalmente por VASQUEZ MONGE Eduardo Maximiliano FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 07.01.2026 14:51:30 -05:00

Lic. Eduardo Maximiliano Vásquez Monge
Director General de Biblioteca y Publicaciones