

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

**EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA Y LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES
DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE
TACNA AÑO 2011**

TESIS

PRESENTADA POR:

C.P.C. GLADYS DIANA CALJARO QUIROZ

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*) CON
MENCION EN CONTABILIDAD: AUDITORIA**

TACNA – PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN –TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

**EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA Y LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES
DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE
TACNA AÑO 2011**

Tesis sustentada y aprobada el 13 de Diciembre del 2012 estando el Jurado
Calificador integrado por:

PRESIDENTE :


Dr. Julio César Isique Calderón

SECRETARIO :


Dr. Betty Esther Cohaila Calderón

MIEMBRO :


Dr. Augusto Cahuapaza Morales

ASESOR :


M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto.

DEDICATORIA

A Dios

Quien nos da la sabiduría para descubrir lo Correcto, la voluntad para elegirlo y la fuerza para hacer que perdure en nuestro pensamiento.

A mis padres Irene y Guillermo, por haberme inculcado los valores y competencias blandas que contribuyeron con mi formación profesional de mi vida.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	04
1.1.1. Problemática de la investigación	04
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2.1. Problema general	10
1.2.2. Problemas específicas	10
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	11
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	12
1.4.1 Alcances	12
1.4.2 Limitaciones	12
1.5. OBJETIVOS	13
1.5.1 Objetivo general	13
1.5.2 Objetivos específicos	13
1.6. HIPÓTESIS	14

1.6.1. Hipótesis general	14
1.6.2. Hipótesis específicas	14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2 BASES TEÓRICAS	17
2.2.1 Control interno	17
2.2.1.1 Concepto	17
2.2.1.2 Marco conceptual de la estructura de control interno	20
2.2.1.3 Importancia de control interno	21
2.2.1.4 Beneficios de control interno	21
2.2.1.5 Normas generales de control interno	22
2.2.2 Gestión administrativa	39
2.2.2.1 Definición de gestión administrativa	39
2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS	43

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1.1 Tipo de investigación	45
3.1.2 Diseño de investigación	45
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.2.1 Población	46

3.2.2	Muestra	46
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.4.1	Técnicas	51
3.4.2	Instrumentos	52
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	54
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		
4.1	Presentación	58
4.2	Análisis estadísticos	58
4.3	Análisis de resultados de las variables	60
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	116
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES	127
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Tamaño de muestra por municipalidades.	47
Tabla 2:	Conocimiento sobre políticas aprobadas y difundidas por la dirección, sobre control interno.	59
Tabla 3:	Supervisión del funcionamiento del control interno.	62
Tabla 4:	Conducta de ética positiva por parte de los líderes del área de tesorería.	64
Tabla 5:	Asunción de roles en el establecimiento de una cultura basada en valores, para contribuir en fortalecer el ambiente de control.	67
Tabla 6:	La estructura organizativa del área de tesorería y las estrategias de la organización para contribuir al logro de los objetivos de los planes estratégicos y operativos.	70
Tabla 7:	Procesos de desarrollo de personal y la creación de condiciones laborales adecuadas.	72
Tabla 8:	Participación en el proceso de administración estratégica de la organización.	74
Tabla 9:	El proceso de administración estratégica y el análisis de los resultados alcanzados.	77

Tabla 10:	Difusión de los documentos de gestión estratégica dentro de la organización.	79
Tabla 11:	La organización identifica los riesgos que esta dispuesto a sumir.	81
Tabla 12:	Procedimientos documentos de autorización y aprobación de las operaciones en la organización.	83
Tabla 13:	Existencia de la independencia de funciones en las labores de operación de la organización y gestión administrativa.	86
Tabla 14:	La rotación de personal y la gestión administrativa.	88
Tabla 15:	Disponibilidad de información para la toma de decisiones en la organización.	91
Tabla 16:	El sistema de gestión del conocimiento y la gestión administrativa.	93
Tabla 17:	La política de comunicaciones y la gestión administrativa.	95
Tabla 18:	Estado de monitoreo, supervisión y la gestión administrativa.	97
Tabla 19:	El seguimiento en el sistema de control interno y la gestión administrativa.	99
Tabla 20:	Estado de los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales y la gestión administrativa.	102
Tabla 21:	Realización de la autoevaluación de la gestión administrativa.	104

Tabla 22: Cómo es la planificación que se realiza en las municipalidades.	107
Tabla 23: Cómo es la organización que se realiza en las municipalidades.	109
Tabla 24: Cómo es la coordinación que se realiza en las municipalidades.	111
Tabla 25: Cómo considera Ud., el control administrativo que se realizan en las municipalidades.	113
Tabla 26: Prueba estadística de chi-cuadrado X^2 .	118
Tabla 27: Cuadro de contingencia control interno en el área de tesorería * gestión administrativa.	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Conocimiento sobre políticas aprobadas y difundidas por la dirección, sobre control interno.	60
Figura 2:	Supervisión del funcionamiento del control interno.	62
Figura 3:	Conducta de ética positiva por parte de los líderes del área de tesorería.	65
Figura 4:	Asunción de roles en el establecimiento de una cultura basada en valores, para contribuir en fortalecer el ambiente de control.	67
Figura 5:	La estructura organizativa del área de tesorería y las estrategias de la organización para contribuir al logro de los objetivos de los planes estratégicos y operativos.	70
Figura 6:	Procesos de desarrollo de personal y la creación de condiciones laborales adecuadas.	72
Figura 7:	Participación en el proceso de administración estratégica de la organización.	75
Figura 8:	El proceso de administración estratégica y el análisis de los resultados alcanzados.	77
Figura 9:	Difusión de los documentos de gestión estratégica dentro de la organización.	79

Figura 10: La organización identifica los riesgos que está dispuesto a sumir.	81
Figura 11: Procedimientos documentos de autorización y aprobación de las operaciones en la organización.	84
Figura 12: Existencia de la independencia de funciones en las labores de operación de la organización y gestión administrativa.	86
Figura 13: La rotación de personal y la gestión administrativa.	88
Figura 14: Disponibilidad de información para la toma de decisiones en la organización.	91
Figura 15: El sistema de gestión del conocimiento y la gestión administrativa.	93
Figura 16: La política de comunicaciones y la gestión administrativa.	95
Figura 17: Estado de monitoreo, supervisión y la gestión administrativa.	97
Figura 18: El seguimiento en el sistema de control interno y la gestión administrativa.	100
Figura 19: Estado de los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales y la gestión administrativa.	102
Figura 20: Realización de la autoevaluación de la gestión administrativa.	104
Figura 21: Cómo es la planificación que se realiza en las municipalidades.	107

Figura 22: Cómo es la organización que se realiza en las municipalidades.	109
Figura 23: Cómo es la coordinación que se realiza en las municipalidades.	111
Figura 24: Cómo considera Ud., el control administrativo que se realizan en las municipalidades.	113
Figura 25: Contingencia control interno en el área de tesorería * gestión administrativa.	121

RESUMEN

En las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, existía un desconocimiento sobre el comportamiento del Control interno en el Área de Tesorería al año 2011. El objetivo general es: describir la manera de cómo se desarrolla dicho comportamiento; el desarrollo del ambiente interno del Área de Tesorería en sus diferentes componentes, se manifiestan de manera desfavorable y generalizada para la gestión administrativa. Se encuestaron a 80 servidores administrativos de 7 municipalidades distritales. Los resultados indican que el ambiente interno del Área de Tesorería, la puntuación negativa fue -78 a -92; el establecimiento de objetivos de -81 a -86; las actividades que se llevan son de -83 a -86; la información y comunicación, de -78 a -81, y el desenvolvimiento de las tareas de supervisión alcanzaron puntuaciones de -77 a -83, todas mayores a las puntuaciones positivas. Las puntuaciones se confirmaron bajo el supuesto de similitud de las opiniones de los servidores, a través la prueba de significancia de Chi Cuadrado, se determinó que en todos los caso tuvieron valores mayores a $\alpha = 0,05$ corroborándose de este modo la hipótesis de trabajo enunciado.

Palabras clave: Control interno, tesorería, gestión administrativa.

ABSTRACT

In the district municipalities in the province of Tacna, there was a lack of knowledge about the behavior of the Internal Control in the Treasury to 2011. The overall objective is to describe the way how such behavior is developed; the development of the internal environment of the Treasury in its different components, appear unfavorable and administrative management generalized manner. They surveyed 80 administrative servers 7 district municipalities. The results indicate that the internal environment of the Treasury, the negative score was -78 to -92; setting goals of -81 to -86; the activities carried are -83 to -86; information and communication, from -78 to -81, and the development of supervisory tasks reached -77 to -83 scores, all greater than the positive scores. Scores were confirmed under the assumption of similarity of the views of servers, through the significance test of Chi Square, it was determined that in all cases had higher values $\alpha = 0.05$ corroborating thus the working hypothesis statement.

Keywords: Internal control, treasury, administrative management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es relevante, ya que tuvo como objetivo presentar la importancia que ejerce el control interno en el Área de Tesorería, para lograr la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la gestión administrativa.

Resulta indispensable referir que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. (Normas Generales de Control Interno – Informe Coso. (2006).

Como se tiene conocimiento, la máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el

ordenamiento jurídico vigente. Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento.

El inadecuado control interno incide desfavorablemente en los resultados económicos de la gestión financiera en el área de tesorería de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna Casma. Asimismo, en la determinación de la seguridad razonable, sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos en el área de tesorería, que puede afectar la elaboración del flujo de caja para centralizar la totalidad de los recursos financieros en el área de tesorería.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos. El primer capítulo puntualiza el Planteamiento del Problema, dentro del marco de la coherencia y relación de variables.

El segundo capítulo aborda el Marco Teórico, teniendo en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos, en relación a las principales variables de estudio.

El tercer capítulo trata el tema del marco metodológico, como: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos y el procesamiento y análisis de los datos.

En el cuarto capítulo, los resultados y la discusión. Y finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Problemática de la investigación

Como se tiene conocimiento en una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control y el sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir. Las normas de control interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las normas de control interno son:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades". (Contraloría General de República. (2006). *Op. Cit.* Pg. 5)

Existe un inadecuado control interno en el área de Tesorería, sobre todo respecto a la Unidad de Caja en la Tesorería, ya que cada entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través de Tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los fondos disponibles. Como se sabe la Unidad de caja es el principio que se aplica en el sistema de tesorería para centralizar la totalidad de los recursos financieros y ponerlos a cargo

de la tesorería de la entidad. Este concepto no se opone a la implementación de mecanismos descentralizados de los procesos de pago, teniendo en cuenta que la unidad de caja permite distribuir racionalmente los fondos, en función a las prioridades del gasto o cuando no exista liquidez suficiente. Su aplicación hace posible que los fondos puedan ser colocados donde más se necesitan y ser retraídos, cuando el proceso de gestión muestre insuficiente capacidad de gasto. Cada entidad debe elaborar el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos.

Asimismo, no hay una óptima programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

Con respecto a las conciliaciones bancarias, se indica que los saldos contables de la cuenta Bancos deben ser conciliados con los extractos bancarios que en algunas ocasiones no se realiza un control óptimo.

Además, no hay un uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, los comprobantes que sustentan gastos deben llevar el sello restrictivo pagado con el objeto de evitar errores o duplicidades en su utilización, así como las transferencia de fondos por medios electrónicos, considerando que toda transferencia de fondos por medios electrónicos debe ser sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad y, se presentan algunas deficiencias en algunos depósito en cuentas bancarias, considerando que debe ser oportuno.

En las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, también presenta una inadecuada gestión administrativa, ya que no hay un adecuado control interno en el área y aplicación de las normas generales de control interno, como la norma general para el componente ambiente de control, que se encuentra debilitada influyendo así en la calidad del desempeño de la entidad, puesto que el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno, no se da en forma significativa. Es necesario precisar también que, en lo que respecta al componente evaluación de riesgos, no se ejecutan adecuadamente los procesos de identificación y análisis de los riesgos a los que está

expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada, por lo que el planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad es vulnerable y afecta a la adecuada ejecución de los procesos; en cuanto a la norma general para el componente actividades de control gerencial no se trabaja consistentemente de acuerdo a las normas establecidas porque las políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. Adicionalmente, no se cumplen en forma integral; en lo que respecta a la norma general para el componente información y comunicación, debido a que, los métodos, procesos, canales, medios y acciones, con enfoque sistémico y regular, no aseguran el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad, lo que no permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales; Finalmente, en cuanto a la norma general para la supervisión, que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación, no permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada.

Frente a los problemas antes descritos que se han presentado en las entidades del Estado a nivel nacional, la Contraloría General de la República ha optado por aprobar la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, como documento orientador para la gestión pública y el control gubernamental, estableciendo un plazo máximo de veinticuatro (24) meses para la implementación del Sistema de Control Interno a partir del día siguiente de publicada, mediante Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, No teniéndose resultados positivos a la fecha debido a las ampliaciones otorgadas por la Contraloría.

Por lo antes referido, se ha determinado realizar una evaluación del control interno en el Área de tesorería con la finalidad de optimizar la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera el Control Interno en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011?

1.2.2 Problemas secundarios

- a) ¿Cómo el ambiente interno en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011?
- b) ¿En qué medida el establecimiento de objetivos en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011?
- c) ¿De qué manera las actividades de control en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de Las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011?

- d) ¿De qué manera la información y comunicación en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011?
- e) ¿En qué medida la Supervisión en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica, porque permitirá detectar los factores que impiden un adecuado control interno en el Área de Tesorería, considerando que el control interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad. La esencia del Control Interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones; dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones. Métodos, coordinaciones y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y salvaguarda del Patrimonio. Asimismo, el presente trabajo de investigación permitió brindar recomendaciones que coadyuven a un efectivo control interno en el Área de Tesorería.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

Los logros obtenidos, y las limitaciones que se han tenido en la presente investigación son las siguientes:

1.4.1. Alcances

Este proceso investigativo tuvo como logro principal el conocer descriptivamente el comportamiento del Control Interno en el Área de Tesorería y las gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, a través de haber capturado la percepción de 80 servidores correspondientes de 7 municipios de dicha provincia.

1.4.2. Limitaciones

La limitaciones que se tuvieron, fue básicamente en obtención de la información confidencial de documentación que poseen los respectivos municipios.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Determinar si el Control Interno en el Área de Tesorería influye en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analizar si ambiente interno en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.
- b) Verificar si el establecimiento de objetivos en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.
- c) Determinar si las actividades de control en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

- d) Establecer si la Información y comunicación en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.
- e) Determinar si la Supervisión en el Área de Tesorería influye en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

1.6 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis general

El Control Interno en el Área de Tesorería influye significativamente en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) Analizar si ambiente interno en el Área de Tesorería influye en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

- b) Verificar si el establecimiento de objetivos en el área de Tesorería influye en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.
- c) Determinar si las actividades de control en el área de Tesorería influye en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.
- d) Establecer si la Información y comunicación en el área de Tesorería influye en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.
- e) Determinar si la Supervisión en el área de Tesorería influye en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el trabajo de investigación titulada “EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL CONTABLE Y CONTROLADORA DE LAS ORGANIZACIONES”, cuyo autor es Vladimir Chacón Paredes, concluye que el control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos (Fernández S., & Vásquez Pacheco, 2014)

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Control interno

2.2.1.1 Concepto

“Las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado”. (Contraloría General de República. (2006). *Normas de Control Interno*. Pg. 4)

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una

garantía razonable para el logro de objetivos” (Normas Generales de Control Interno – Informe Coso, 2006).

Las Normas Internacionales de Auditoría señalan que “el sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la Gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la Gerencia de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la Gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable”. (NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA – NIA, aprobadas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores – IFAC (siglas en inglés, Pág. 118.)

La (Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela 1994, p.310), la define como: “El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas

ordenadas para cada empresa”. (Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela.)

Finalmente en el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), se establece que el control interno permite: “... ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdida de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas...”. (Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, aprobado por R.C. N° 152-98-CG Lima 23 de diciembre de 1998, Pág. 19.)

Asimismo, la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (siglas en inglés de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría), definen el control interno de la siguiente manera: “... es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política...”.

2.2.1.2 Marco conceptual de la estructura de Control Interno

Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

2.2.1.3 Importancia del control interno

Este proceso es muy importante porque a través de la identificación, detección y comprobación de la existencia de errores y/o irregularidades, se permite tomar acciones para corregir las desviaciones detectadas y mejorar la gestión.

2.2.1.4 Beneficios del Control Interno

El implantar controles internos, beneficia a la entidad, asegurando razonablemente que los servicios prestados o bienes producidos, estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.

El control es de vital importancia dado que lo interesante es que está en todo lo que la entidad requiera mejorar y/o proteger, para una eficiente gestión (objetos, personas, y actos)” (Contraloría General de Bolivia, 2010).

2.2.1.5 Normas Generales de Control Interno

a) Norma General para el componente del Ambiente de Control

El componente Ambiente de Control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de estos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

b) Normas básicas para el Ambiente de Control

Filosofía de la Dirección

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética,

así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

Integridad y valores éticos

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

Administración estratégica

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

Estructura organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia

que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Administración de los recursos humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Competencia profesional

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

Órgano de Control Institucional

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

c) Norma general para el componente evaluación de riesgos

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

d) Normas básicas para la evaluación de riesgos

Planeamiento de la administración de riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan

impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

Identificación de los riesgos

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Valoración de los riesgos

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

Respuesta al riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo - beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

e) Norma general para el componente actividades de control gerencial

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

Normas básica para las actividades de control gerencial:

e.1 Procedimientos de autorización y aprobación

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

e.2 Segregación de funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

e.3 Evaluación costo-beneficio

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

e.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

e.5 Verificaciones y conciliaciones

Los procesos, actividades o tareas significativas deben ser verificadas antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registradas y clasificadas para su revisión posterior.

e.6 Evaluación de desempeño

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

e.7 Rendición de cuentas

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

e.8 Documentación de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la razonabilidad de los productos o servicios generados.

e.9 Revisión de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

e.10 Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

f) Norma general para el componente de información y comunicación

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

Normas básicas para la información y comunicación.

f.1 Funciones y características de la información

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

f.2 Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

f.3 Calidad y suficiencia de la información

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que

debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

f.4 Sistemas de información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

f.5 Flexibilidad al cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

f.6 Archivo institucional

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

f.7 Comunicación interna

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

f.8 Comunicación externa

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

f.9 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

g) Norma general para la supervisión

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación.

Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación.

Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo

g.1 Prevención y monitoreo

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

g.2 Monitoreo oportuno del control interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Normas básicas para el seguimiento de resultados

a) Reporte de deficiencias

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

b) Implantación y seguimiento de medidas correctivas

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

a) Autoevaluación

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas.

Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

b) Evaluaciones independientes

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

2.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.2.2.1 Definición

La Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Directiva N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública.)

Adicionando al concepto anterior, se puede definir la Gestión Pública como: “El conjunto de acciones mediante las cuales las instituciones tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los mismos que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”. (Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 9na. Disposición final, p. 276893 del 23-Jul-02.)

Asimismo los sistemas administrativos “Constituyen un conjunto armónico e interrelacionado de órganos, normas, procesos o

procedimientos relativos a determinadas funciones generales y comunes a las diferentes organizaciones con la finalidad de optimizar las relaciones entre los recursos que se utilizan y los resultados que se obtienen”. (Pérez, p. 193.)

a. Eficiencia de la gestión administrativa

“Las técnicas y métodos de control son eficientes cuando detectan e iluminan las causas de desviación reales o potenciales con respecto a los planes, con el mínimo de costos y de consecuencias indeseables”. (Koontz/O’Donnell, Pág. 627.)

Así, una actuación eficiente se definiría como “aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su costo.

- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos”. (VIII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 23-31 Oct. 2003, Pág. 6.)

b. Eficacia de la Gestión Administrativa

Como se conoce, “...la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que estos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en

que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también –y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

Los puntos claves sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales o al Parlamento sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos”. (Ibídem. Pg. 5.)

2.3 DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Cultura de control: Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Multidireccional: Manejo de la comunicación que se da de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Prospectiva: Es una herramienta para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales, es decir nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, vislumbrar

cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo. Se basa en dos pilares: incertidumbre e información de calidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se considera:

- Aplicada
- Correlacional

3.1.2 Diseño de la Investigación

Para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño:

- No experimental
- Transeccional
- Correlacional

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población estuvo constituida por el personal (funcionarios, técnicos, asistentes, etc.) de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, siendo un total de 80.

3.2.2. Muestra

Para el presente trabajo de investigación no fue necesario obtener muestra, ya que sólo son 80 servidores administrativos (funcionarios, técnicos, asistentes, etc.) de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, es decir, se trabajó con el total de la población.

Tabla 1.

Tamaño de muestra por municipalidad

Municipalidad	Cantidad
Distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa	16
Distrital de Pocollay	16
Distrital de Ciudad Nueva	16
Distrital de Calana	8
Distrital de Alto de la Alianza	10
Distrital de Sama Inclán	7
Distrital de Pachía	7
Total	80

Fuente: Elaboración propia

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El establecimiento de significados para los términos de estudio, así como la transformación de las variables susceptibles a medición se indica en el siguiente cuadro:

Operacionalización de las variables

Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores
DEPENDIENTE Gestión Administrativa	La Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Eficiencia en la gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Eficiencia en la planificación . Eficiencia en la organización . Eficiencia en la coordinación . Eficiencia en el control administrativo
INDEPENDIENTE Control Interno en el Área de Tesorería	El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos	Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> .Conocimiento sobre políticas, y su difusión por el control interno. .Supervisión continua .Ejemplo de ética de los líderes. . Existencia de una cultura basada en valores. .Estructura organizativa del área de tesorería alineada a las estrategias de organización. .Desarrollo personal de los servidores.

Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores
		Establecimiento de objetivos	.Participación de los servidores en el proceso de administración estratégica de la organización. .Análisis de los resultados alcanzados. .Difusión de los documentos de gestión. .Identificación de los riesgos. . Procedimientos de autorización y aprobación de las operaciones.
		Actividades de control	. Independencia de funciones en las labores de operación. .Cumplimiento de la rotación de personal.
		Información y comunicación	. Disponibilidad de información. . Disponibilidad de un sistema de gestión del conocimiento. . Política de comunicaciones.
		Supervisión	.Estado del Monitoreo y supervisión. .Oportunidad del monitoreo en el sistema de control interno. .Estado de los canales alternativos de comunicación. .Realización de autoevaluaciones de la gestión.

Fuente: elaboración propia

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

a) Encuesta

La encuesta se aplicó a los servidores de las áreas administrativas de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, a cerca del Control Interno en el Área de Tesorería.

b) Análisis documental

Se realizó el análisis documental para analizar el Control Interno en el Área de Tesorería y su influencia en la Gestión Administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

3.4.2.1 Cuestionario

Se aplicó un instrumento dirigido a los servidores y/o funcionarios, quienes aportaron datos sobre el Control Interno en el área de tesorería y su influencia en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

Para cada variable, se diseñó un conjunto de preguntas de tipo selección múltiple, los cuales se organizaron sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitó la comprensión del encuestado y la labor del encuestador.

Cuestionario para evaluar el Control Interno en el Área de Tesorería:

FICHA TÉCNICA

Autor	:	C.P.C. GLADYS DIANA CALJARO QUIROZ
Procedencia	:	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna
Año	:	2011
Tiempo de administración	:	40 minutos
Ámbito de aplicación	:	Servidores administrativos de las municipalidades de la Provincia de Tacna.
Tipo de instrumento	:	Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert
Método de validación	:	Validez de contenido (mediante juicio de expertos)
Confiabilidad	:	0,970 (Coeficiente Alfa Crombach)

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.5.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 19 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

Y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos. Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

En lo que respecta a Excel:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañan los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en Excel, serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

En cuanto al SPSS 19 Edition:

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado (X^2) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

3.5.2. Análisis de datos

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas servirán para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizará este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:

Prueba Chi (χ^2). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valores mayor que alfa (α), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asume que las variables están relacionadas entre sí. La prueba se ha efectuado mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es la siguiente:

El control interno en el Área de Tesorería influye significativamente en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, Año 2011.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.2.1 Planteamiento del análisis estadístico

a. Antes del tratamiento

Para la recolección de datos se hizo previamente la validez y la confiabilidad del instrumento.

En el caso de la validez, se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos. Luego se realizó el análisis de los ítems del cuestionario, haciendo uso del modelo estadístico chi cuadrado(χ^2) y, al realizar, una serie de procesos que implica el método empleado, se llegó a considerar los resultados del anexo N° 01 a un nivel de significación del 0,05.

En el caso de la confiabilidad se usó el método de consistencia interna Alfa Crombach, obteniéndose el valor de 0,970 tal como señala en el anexo N° 02. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

b. Después del tratamiento

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 80 servidores administrativos de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

A continuación se presenta el análisis de los resultados en las siguientes tablas y gráficos correspondientes.

4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: Control interno en el Área de Tesorería

Ambiente Interno

Tabla 2.

Conocimiento sobre políticas aprobadas y difundidas por la dirección sobre control interno.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No conoce	18	22,5	22,5
Conoce poco	46	57,5	80,0
Conoce	11	13,8	93,8
Conoce bastante	5	6,3	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

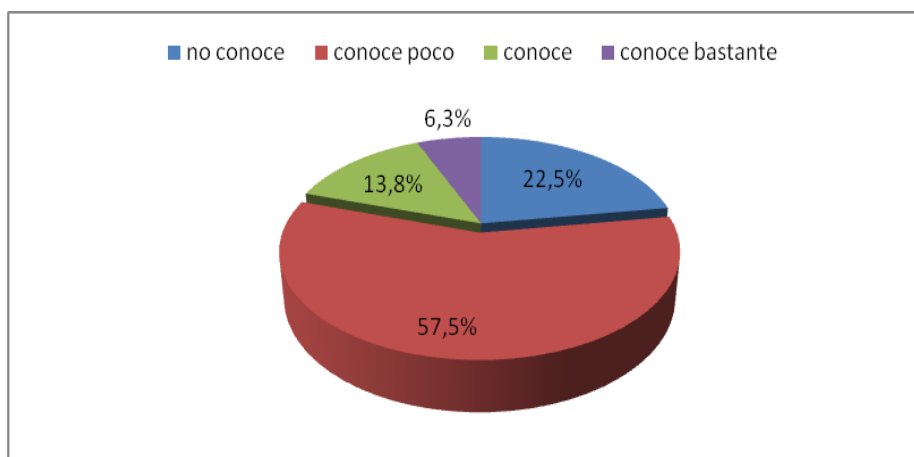


Figura 1: Conocimiento sobre políticas aprobadas y difundidas en la organización por la Dirección sobre Control Interno.

Fuente: Tabla 2.

Interpretación

Como se observa en el Tabla 2, de 46 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 57,5% de este conjunto, consideran que conocen poco las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la Organización por la dirección sobre control interno. Asimismo, 18 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 22,5% del grupo, considera que no conoce las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la organización por la dirección sobre control interno. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el

80% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si se conoce las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la organización por la dirección sobre control interno.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman el 13,8% de este grupo, considera que conoce las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la organización por la dirección sobre control interno, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzga que conoce bastante tal situación.

Tabla 3.

Supervisión del funcionamiento del control interno

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	22	27,5	27,5
A veces	43	53,8	81,3
Frecuentemente	10	12,5	93,8
Siempre	5	6,3	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

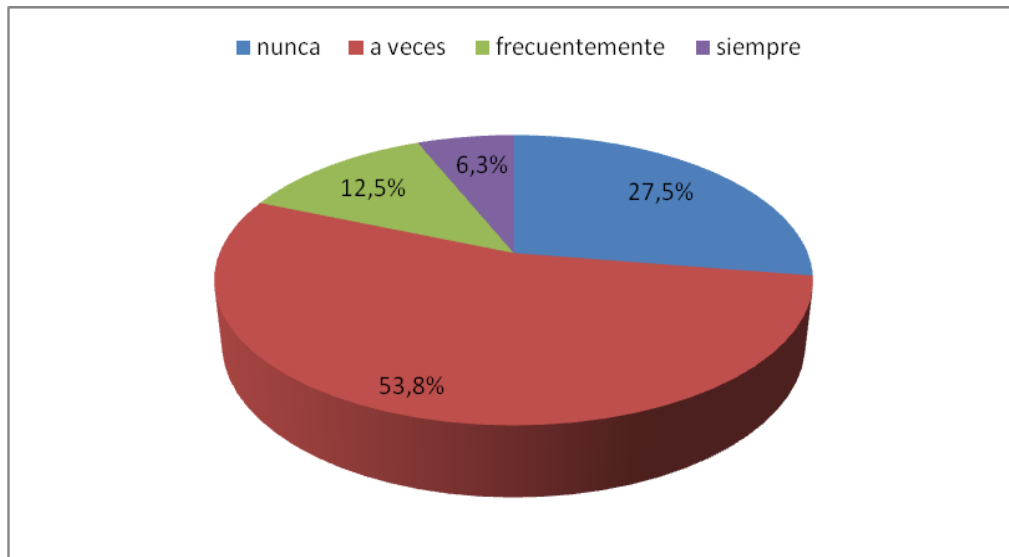


Figura 2: Supervisión del funcionamiento del control interno

Fuente: Tabla 3.

Interpretación

Como se observa en el Tabla 3, de 43 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, considera que a veces, en el área de Tesorería, recibe supervisión continua del funcionamiento del control interno y se transmite de manera explícita y permanente. Asimismo, 22 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 27,5% del grupo, considera que nunca, en el área de Tesorería, recibe supervisión continua del funcionamiento del control interno y se transmite de manera explícita y permanente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en el área de Tesorería, recibe supervisión continua del funcionamiento del control interno y se transmite de manera explícita y permanente.

En contraste, 10 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 12,5% de este grupo, considera que frecuentemente en el área de Tesorería, recibe

supervisión continuamente del funcionamiento del control interno y se transmite de manera explícita y permanente, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 4.

Conducta de ética positiva por parte de los líderes del Área de Tesorería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
A veces	44	55,0	80,0
Frecuentemente	9	11,3	91,3
Siempre	7	8,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

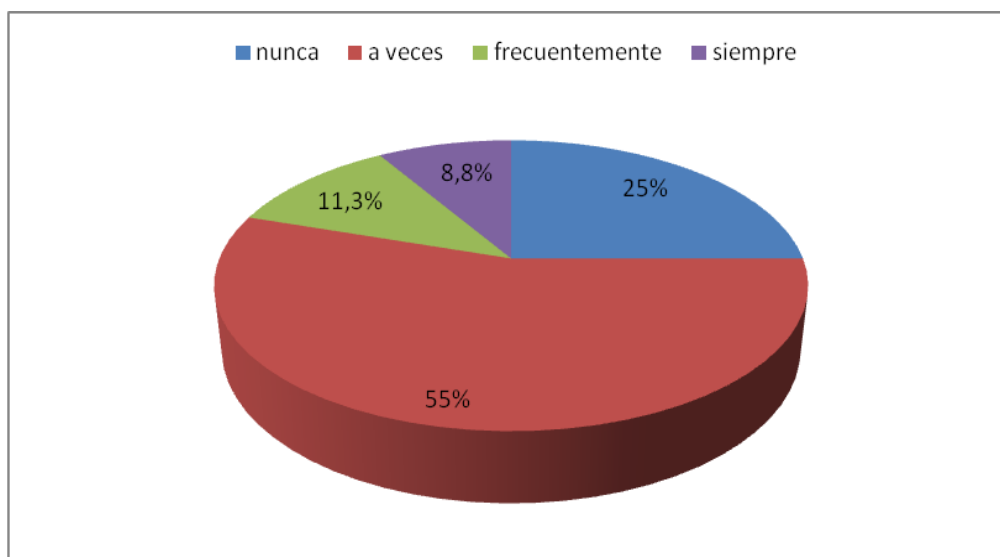


Figura 3: Conducta de ética positiva por parte de los líderes del Área de Tesorería

Fuente: Tabla 4.

Interpretación

Como se observa en la tabla 4, de 44 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que representan el 55% de este conjunto, consideran que a veces los líderes del Área de Tesorería dan un ejemplo positivo de conducta ética. Asimismo, 20 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 25% del grupo, considera que nunca los líderes del Área de Tesorería dan un ejemplo positivo de conducta ética. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías

representan el 80% de la muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si los líderes del Área de Tesorería dan un ejemplo positivo de conducta ética.

En contraste, 9 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 11,3% de este grupo, considera que frecuentemente los líderes del Área de Tesorería dan un ejemplo positivo de conducta ética, mientras que sólo 7 servidores administrativos, que representan apenas el 8,8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 5.

Asunción de roles en el establecimiento de una cultura basada en valores, para contribuir a fortalecer el ambiente de control.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	28	35,0	35,0
A veces	37	46,3	81,3
Frecuentemente	10	12,5	93,8
Siempre	5	6,3	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

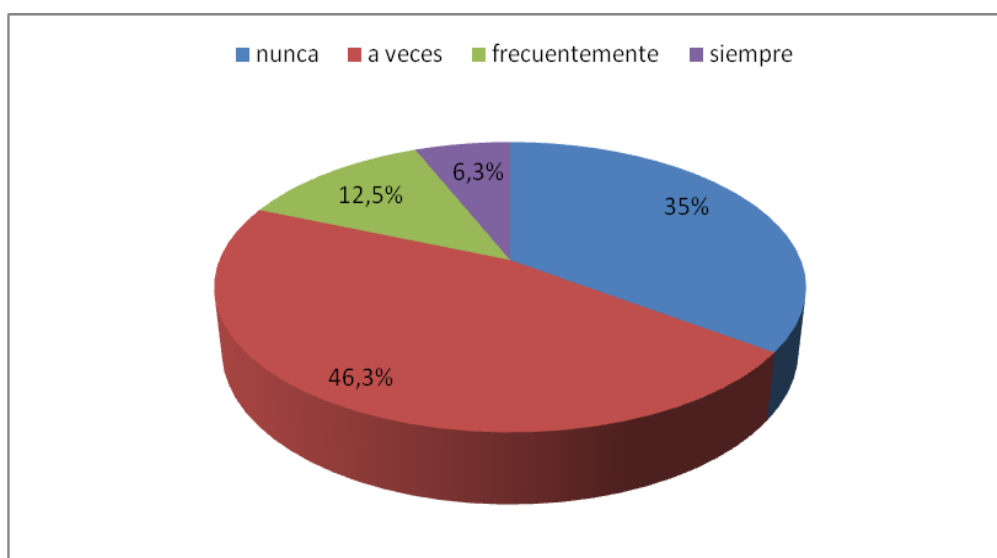


Figura 4: Asunción de roles en el establecimiento de una cultura basada en valores, para contribuir a fortalecer el ambiente de control.

Fuente: Tabla 5.

Interpretación

Como se observa en el tabla 5, de 37 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 46,3% de este conjunto, consideran que a veces se asume un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, sabiendo que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control. Asimismo, 28 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 35% del grupo, considera que nunca se asume un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, sabiendo que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si se asume un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, sabiendo que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control.

En contraste, 10 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que conforman 12,5% de este

grupo, considera que frecuentemente se asume un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, sabiendo que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6.3% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 6.

La estructura organizativa del Área de Tesorería y las estrategias de la organización para contribuir al logro de los objetivos de los planes estratégicos y operativos.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	13	16,3	16,3
Poco adecuado	52	65,0	81,3
Adecuado	11	13,8	95,0
Muy adecuado	4	5,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

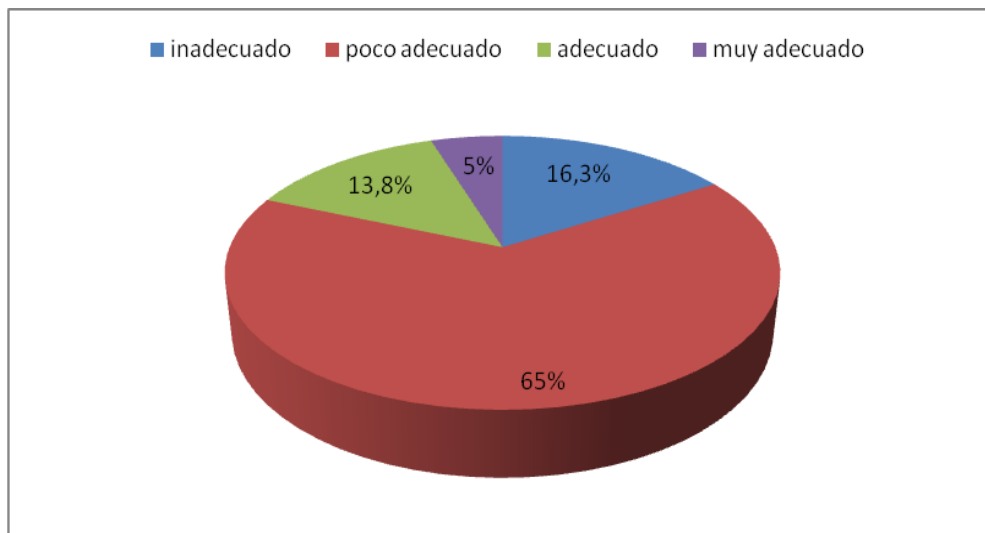


Figura 5: La estructura organizativa del Área de Tesorería y las estrategias de la organización para contribuir al logro de los objetivos de los planes estratégicos y operativos.

Fuente: Tabla 6.

Interpretación

Como se observa en la tabla 6, de 52 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que representan el 65% de este conjunto, consideran que es poco adecuada la estructura organizativa del Área de Tesorería. Asimismo, 13 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que representan el 16,3% del grupo, consideran inadecuada la estructura organizativa del Área de Tesorería. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a la estructura organizativa del Área de Tesorería.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 13,8% de este grupo, considera adecuado la estructura organizativa del Área de Tesorería, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 5% del conjunto, juzga muy adecuado tal situación.

Tabla 7.

Proceso de desarrollo de personal y la creación de condiciones laborales adecuadas.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	30	37,5	37,5
Poco adecuado	32	40,0	77,5
Adecuado	16	20,0	97,5
Muy adecuado	2	2,5	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

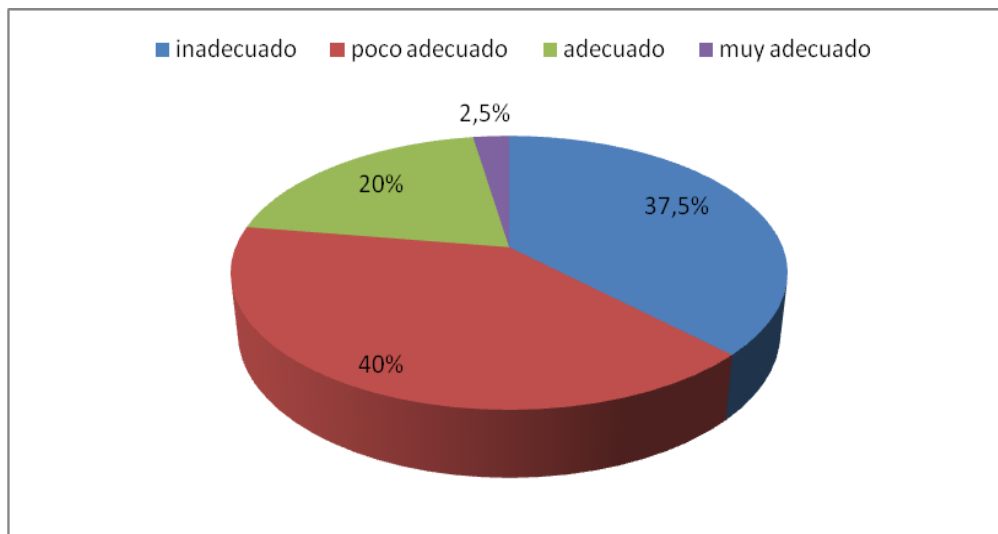


Figura 6: Proceso de desarrollo de personal y la creación de condiciones laborales adecuadas.

Fuente: Tabla 7.

Interpretación

Como se observa en la tabla 7, de 32 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 40% de este conjunto, consideran que es poco adecuado el proceso de desarrollo personal. Asimismo, 30 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 37,5% del grupo, considera inadecuado el proceso de desarrollo personal, considerando que debe contener la creación de condiciones laborales adecuadas. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 77,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación si el proceso de desarrollo personal, considerando que debe contener la creación de condiciones laborales adecuadas.

En contraste, 16 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 20% de este grupo, considera adecuado el proceso de desarrollo personal, considerando que debe contener la creación de condiciones laborales adecuadas, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que

representan apenas el 2,5% del conjunto, juzga muy adecuada tal situación.

Establecimiento de objetivos

Tabla 8.

Participación en el proceso de administración estratégica de la organización.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
A veces	43	53,8	78,8
Frecuentemente	11	13,8	92,5
Siempre	6	7,5	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

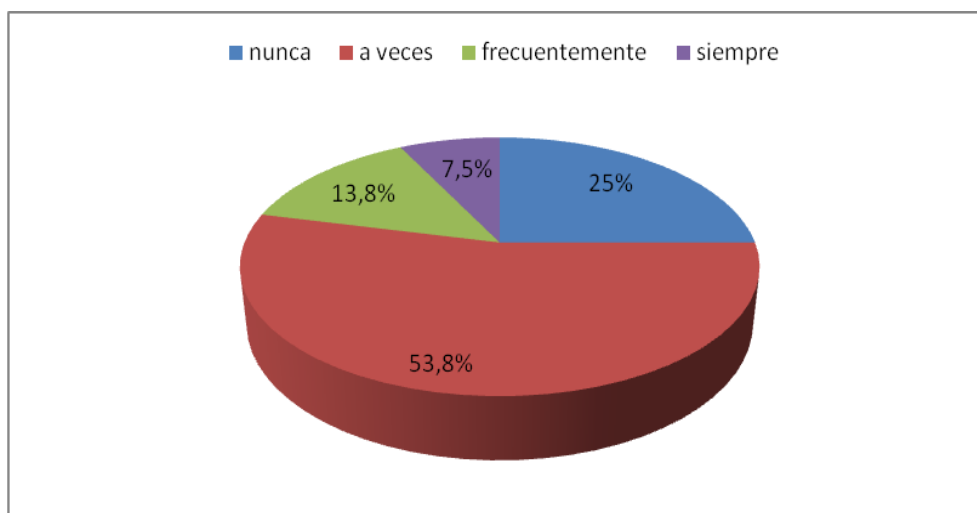


Figura 7: Participación en el proceso de administración estratégica de la organización.

Fuente: Tabla 8.

Interpretación

Como se observa en la tabla 8, de 43 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, consideran que a veces se participa en el proceso de administración estratégica de la Organización. Asimismo, 20 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 25% del grupo, considera que nunca participa en el proceso de administración estratégica de la organización. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el

78,8% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación si se participa en el proceso de administración estratégica de la organización.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 13,8% de este grupo, considera que frecuentemente participa en el proceso de administración estratégica de la organización, mientras que sólo 6 servidores administrativos, que representan apenas el 7,5% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 9.

El proceso de Administración Estratégica y el análisis de los resultados alcanzados.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
A veces	44	55,0	80,0,
Frecuentemente	12	15,0	95,0
Siempre	4	5,0	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

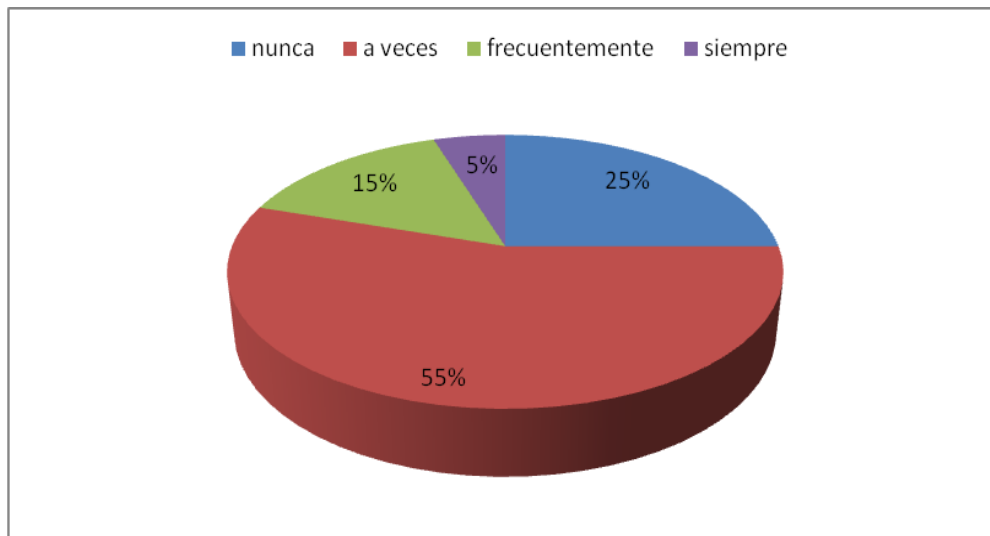


Figura 8: El proceso de Administración Estratégica y el análisis de los resultados alcanzados.

Fuente: Tabla 9.

Interpretación

Como se observa en la tabla 9, de 44 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 55% de este conjunto, consideran que a veces en el proceso de Administración Estratégica se efectúa un análisis de los resultados alcanzados. Asimismo, 20 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 25% del grupo, considera que nunca en el proceso de Administración Estratégica se efectúa un análisis de los resultados alcanzados. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 80% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en el proceso de Administración Estratégica se efectúa un análisis de los resultados alcanzados.

En contraste, 12 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 15% de este grupo, consideran que frecuentemente en el proceso de Administración Estratégica se efectúa un análisis de los resultados alcanzados, mientras

que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 5% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 10.

Difusión de los documentos de gestión, dentro de la organización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	16	20,0	20,0
A veces	49	61,3	81,3
Frecuentemente	13	16,3	97,5
Siempre	2	2,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

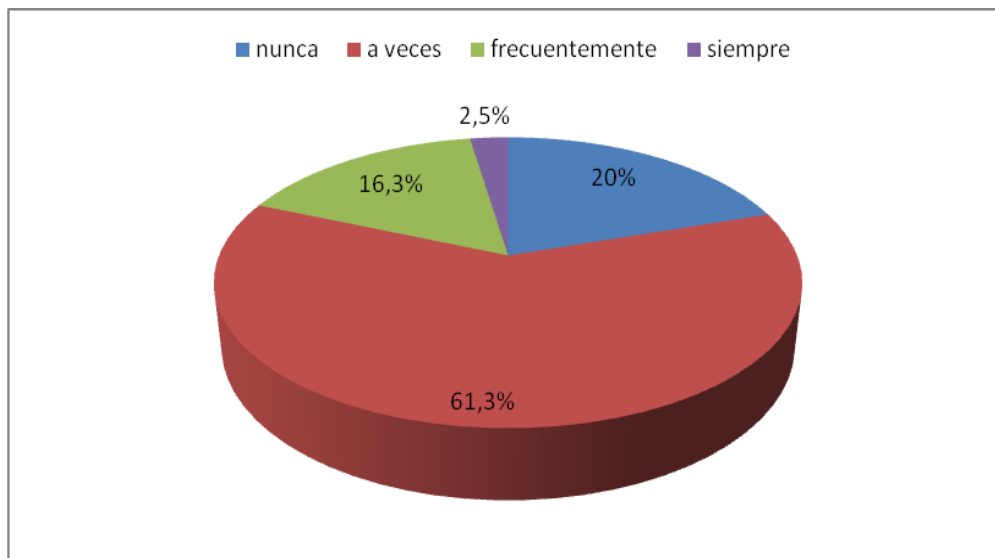


Figura 9: Difusión de los documentos de gestión, dentro de la organización

Fuente: Tabla 10.

Interpretación

Como se observa en la tabla 10, de 49 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 61,3% de este conjunto, consideran que a veces se difunde los documentos de gestión (planes estratégicos, operativos, presupuestos, ROF, MOF, POA) dentro de la organización. Asimismo, 16 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 20% del grupo, considera que nunca se difunde los documentos de gestión dentro de la organización. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que se difunde los documentos de gestión dentro de la organización.

En contraste, 13 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 16.3% de este grupo, considera que frecuentemente se difunde los documentos de gestión (planes estratégicos, operativos, presupuestos, ROF, MOF, POA) dentro de la organización, mientras que sólo 2 servidores administrativos,

que representan apenas el 2,5% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 11.

La organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26,3	26,3
A veces	44	55,0	81,3
Frecuentemente	9	11,3	92,5
Siempre	6	7,5	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

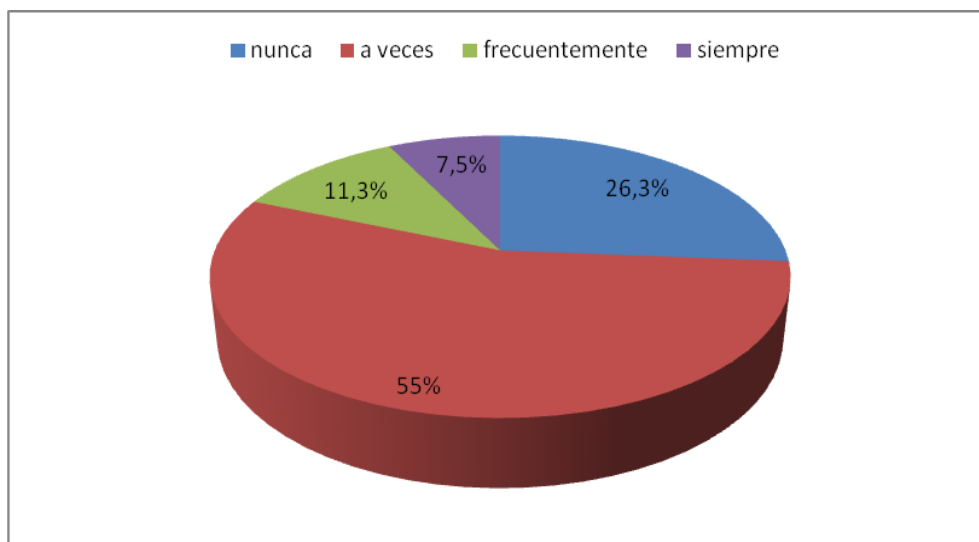


Figura 10: La organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir

Fuente: Tabla 11

Interpretación

Como se observa en la tabla 11, de 44 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 55% de este conjunto, consideran que a veces la organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir y los que no está dispuesta asumir. Asimismo, 21 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, considera que nunca la organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir y los que no está dispuesta asumir. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de la muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si la organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir y los que no está dispuesta asumir.

En contraste, 9 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 11,3% de este grupo, considera que frecuentemente la organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir y los que no está dispuesta asumir, mientras

que sólo 6 servidores administrativos, que representan apenas el 7,5% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Tabla 12.

Procedimientos documentados de autorización y aprobación de las operaciones en la organización.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	20	25,0	25,0
Poco adecuado	46	57,5	82,5
Adecuado	5	6,3	88,8
Muy adecuado	9	11,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

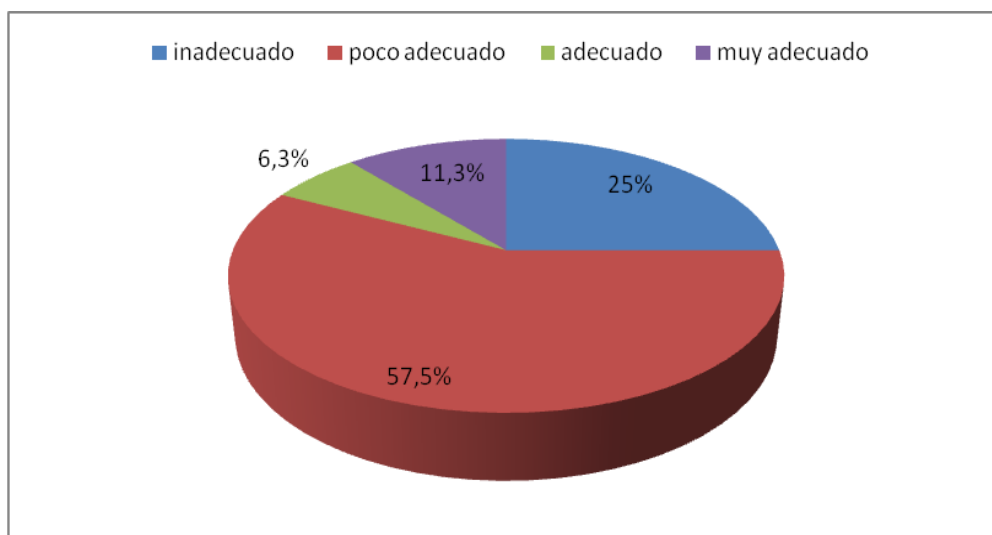


Figura 11: Procedimientos documentados de autorización y aprobación de las operaciones en la organización

Fuente: Tabla 12

Interpretación

Como se observa en la tabla 12, de 46 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 57,5% de este conjunto, consideran poco adecuado los procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza la organización. Asimismo, 20 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 25% del grupo, considera inadecuado los procedimientos documentados de autorización y aprobación. En otras palabras, el conjunto de los servidores

administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 82,5% de la muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a como consideran los procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza la organización.

En contraste, 9 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 11,3% de este grupo, consideran muy adecuado los procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza la organización, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzga adecuado tal situación.

Tabla 13.

Existencia de la independencia de funciones en las labores de operación de la organización y la gestión administrativa.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26,3	26,3
A veces	43	53,8	80,0
Frecuentemente	9	11,3	91,3
Siempre	7	8,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

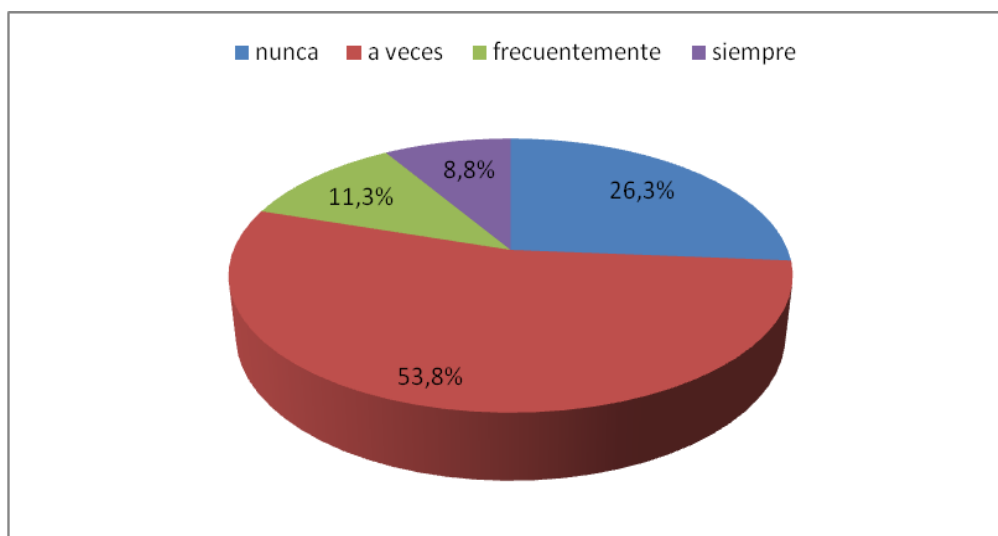


Figura 12: Existencia de la independencia de funciones en las labores de operación de la organización y la gestión administrativa

Fuente: Tabla 13

Interpretación

Como se observa en la tabla 13, de 43 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, consideran que a veces la organización cuenta con independencia de funciones en las labores de operación, registro, custodia de recursos y revisiones. Asimismo, 21 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran que nunca la organización cuenta con independencia de funciones en las labores de operación, registro, custodia de recursos y revisiones. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 80% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si la organización cuenta con independencia de funciones en las labores de operación, registro, custodia de recursos y revisiones.

En contraste, 9 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman el 11,3% de este grupo, consideran frecuentemente la organización cuenta con independencia de funciones en las labores de operación, registro,

custodia de recursos y revisiones, mientras que sólo 7 servidores administrativos, que representan apenas el 8,8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 14.

La rotación de personal y la gestión administrativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	22	27,5	27,5
A veces	39	48,8	76,3
Frecuentemente	11	13,8	90,0
Siempre	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

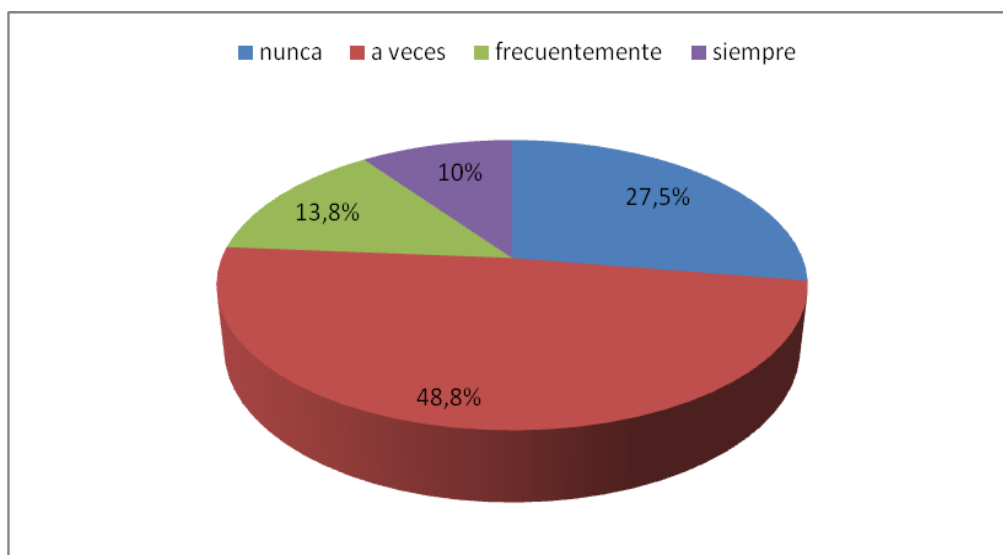


Figura 13: La rotación de personal y la gestión administrativa

Fuente: Tabla 14

Interpretación

Como se observa en la tabla 14, de 39 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 48.8% de este conjunto, consideran que a veces en la organización se cumple con la rotación de personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un excesivo período de tiempo. Asimismo, 22 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 27,5% del grupo, consideran que nunca en la organización se cumple con la rotación de personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un excesivo período de tiempo. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en la organización se cumple con la rotación de personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un excesivo período de tiempo.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 13,8% de este grupo, consideran frecuentemente en la organización se cumple con la rotación de personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un excesivo período de tiempo, mientras que sólo 8 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tabla 15.

Disponibilidad de información para la toma de decisiones en la organización.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
A veces	38	47,5	72,5
Frecuentemente	14	17,5	90,0
Siempre	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

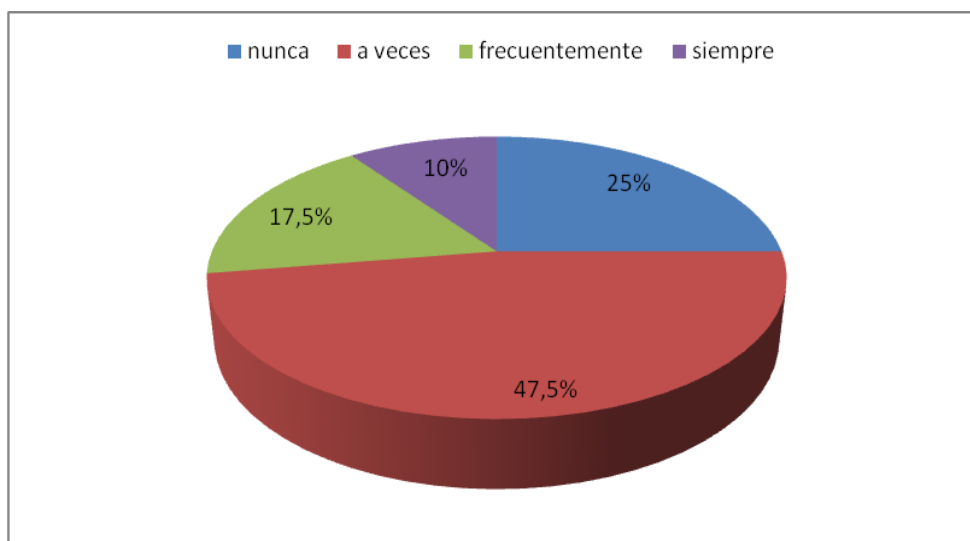


Figura 14: Disponibilidad de información para la toma de decisiones en la organización.

Fuente: Tabla 15

Interpretación

Como se observa en la tabla 15, de 38 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 47,5% de este conjunto, consideran que a veces en la organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones. Asimismo, 20 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 25% del grupo, consideran que nunca en la organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en la organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones.

En contraste, 14 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 17,5% de este grupo, consideran que frecuentemente en la organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones,

mientras que sólo 8 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 16.

El sistema de gestión del conocimiento y la gestión administrativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	19	23,8	23,8
A veces	42	52,5	76,3
Frecuentemente	11	13,8	90,0
Siempre	8	10,0	100,0
Total	80	100.0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

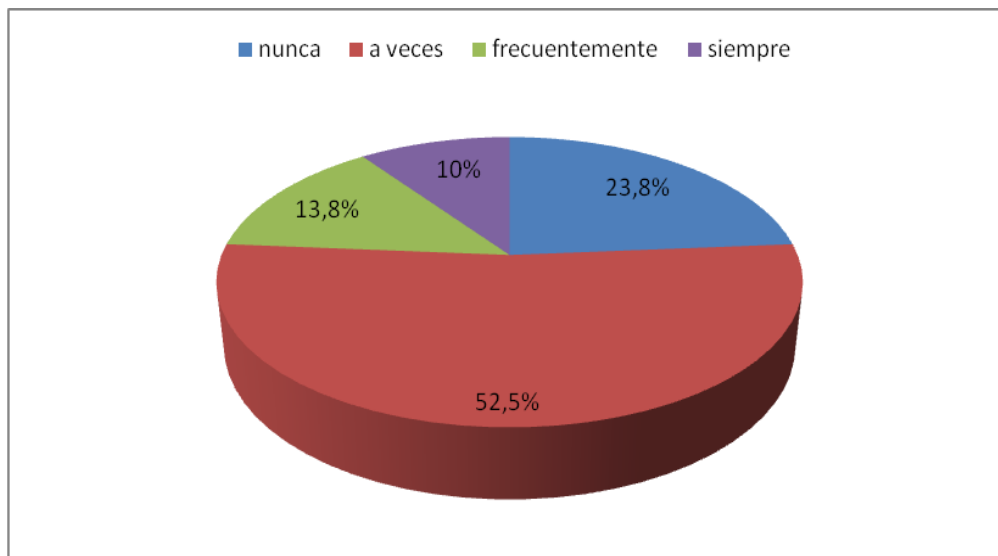


Figura 15: El sistema de gestión del conocimiento y la gestión administrativa

Fuente: Tabla 16

Interpretación

Como se observa en la tabla 16, de 42 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 52,5% de este conjunto, consideran que a veces en la organización cuenta con un sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Asimismo, 19 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 23,8% del grupo, consideran que nunca en la organización cuenta con un sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en la organización cuenta con un sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 13,8% de este grupo, consideran que frecuentemente en la organización cuenta con un

sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua, mientras que sólo 8 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 17.

La política de comunicaciones y la gestión administrativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
A veces	41	51,3	76,3
Frecuentemente	9	11,3	87,5
Siempre	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

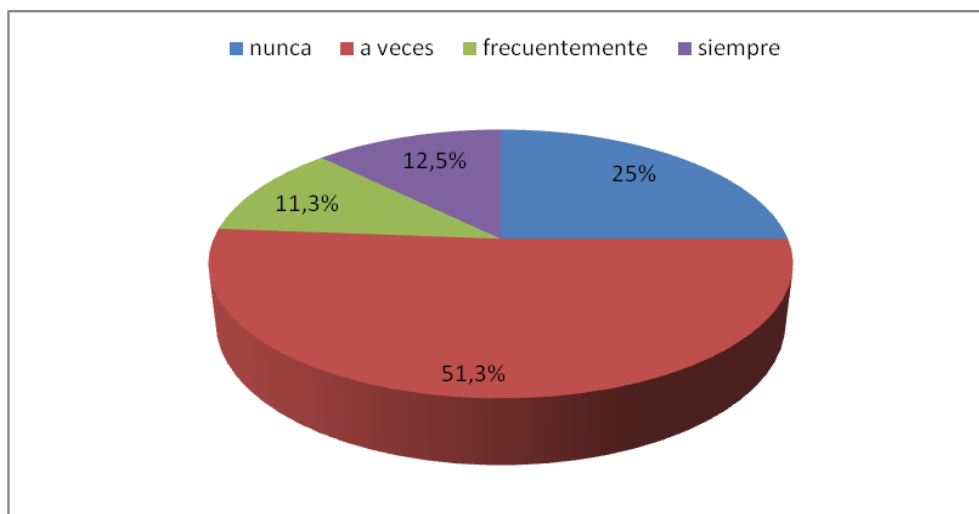


Figura 16: La política de comunicaciones y la gestión administrativa

Fuente: Tabla 17

Interpretación

Como se observa en la tabla 17, de 41 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 51,3% de este conjunto, consideran que a veces en la política de comunicaciones permite las diferentes interacciones entre los trabajadores. Asimismo, 20 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 25% del grupo, considera que nunca la política de comunicaciones permite las diferentes interacciones entre los trabajadores. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en la en la política de comunicaciones permite las diferentes interacciones entre los trabajador.

En contraste, 10 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 12,5% de este grupo, considera que siempre la política de comunicaciones permite las diferentes interacciones entre los trabajadores, mientras que sólo 9

servidores administrativos, que representan apenas el 11,3% del conjunto, juzga que frecuentemente se da tal situación.

SUPERVISIÓN

Tabla 18.

Estado del monitoreo, la supervisión y la gestión administrativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	17	21,3	21,3
Poco adecuado	43	53,8	75,0
Adecuado	11	13,8	88,8
Muy adecuado	9	11,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

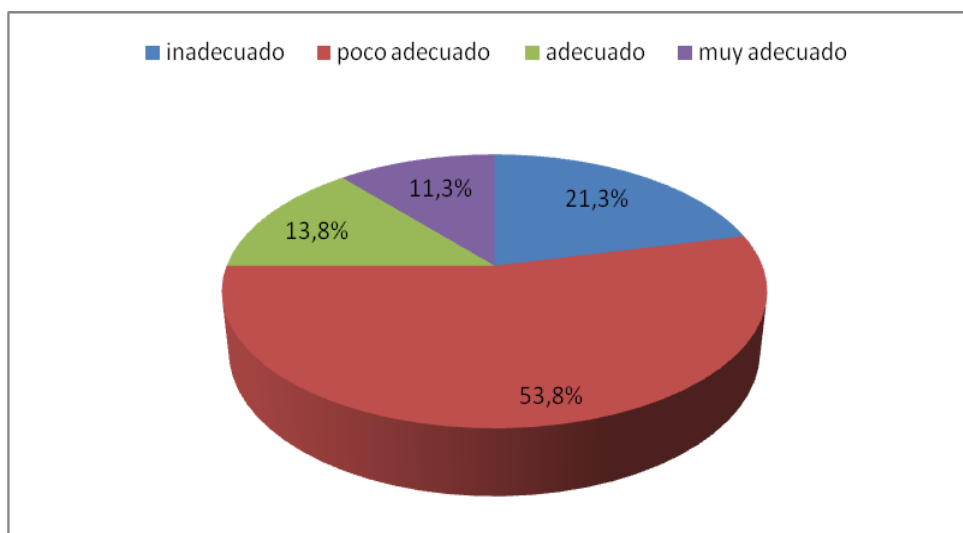


Figura 17: Estado del monitoreo, la supervisión y la gestión administrativa

Fuente: Tabla 18

Interpretación

Como se observa en la tabla 18, de 43 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, consideran poco adecuado el monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional. Asimismo, 17 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 21,3% del grupo, considera que es inadecuado el monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 75% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación al monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 13,8% de este

grupo, considera adecuado el monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional, mientras que sólo 9 servidores administrativos, que representan apenas el 11,3% del conjunto, juzga muy adecuado tal situación.

Tabla 19.

El seguimiento en el sistema de control interno y la gestión administrativa.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	18	22,5	22,5
A veces	43	53,8	76,3
Frecuentemente	11	13,8	90,0
Siempre	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

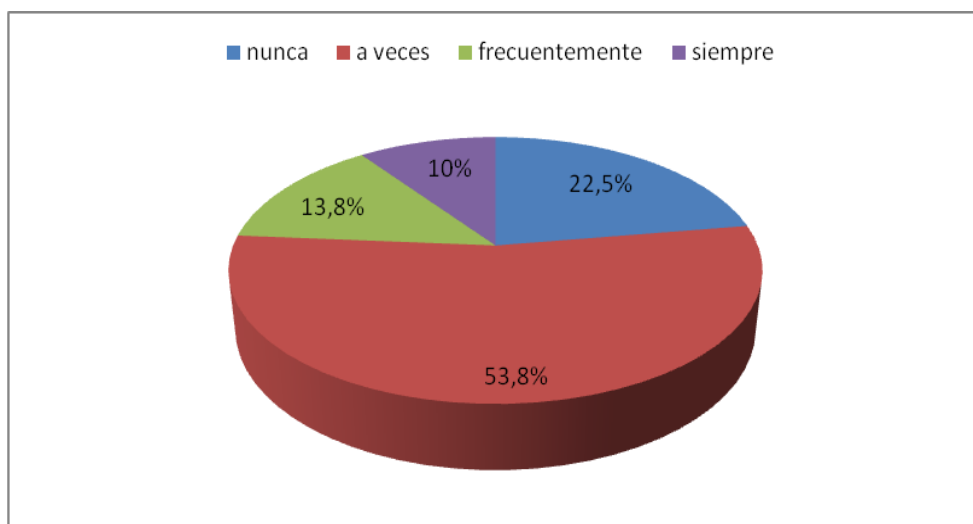


Figura 18: El seguimiento en el sistema de control interno y la gestión administrativa

Fuente: Tabla 19

Interpretación

Como se observa en la tabla 19, de 43 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, consideran que a veces en la organización se realiza un monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación. Asimismo, 18 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 22,5% del grupo, considera que nunca en la organización se realiza un monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación. En otras palabras, el

conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si en la organización se realiza un monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación.

En contraste, 11 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 13,8% de este grupo, considera que frecuentemente en la organización se realiza un monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación, mientras que sólo 8 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Tabla 20.

Estado de los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales y la gestión administrativa.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	21	26,3	26,3
Poco adecuado	41	51,3	77,5
Adecuado	10	12,5	90,0
Muy adecuado	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

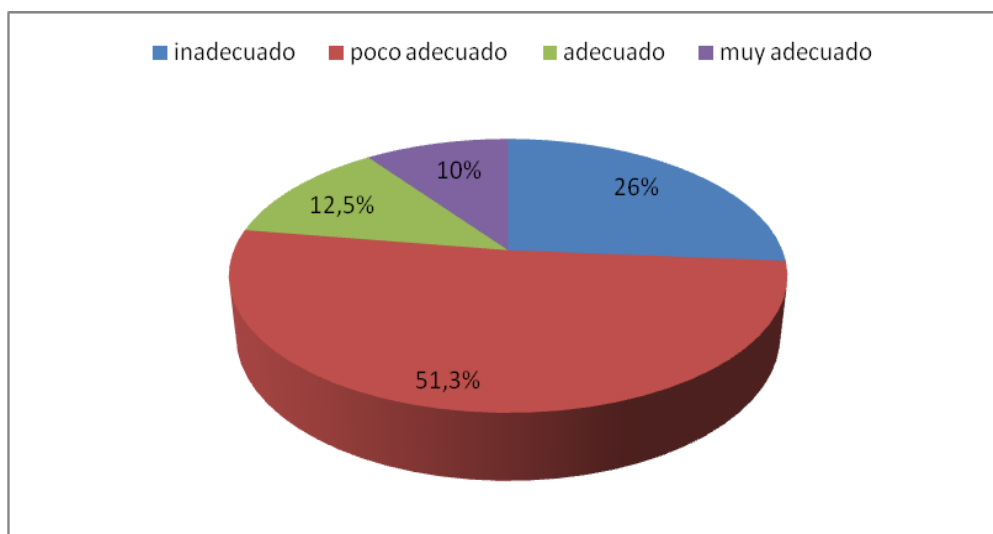


Figura 19: Estado de los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales y la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 20

Interpretación

Como se observa en la tabla 20, de 41 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 51,3% de este conjunto, consideran poco adecuado los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos. Asimismo, 21 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, considera que son inadecuados los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 77,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos.

En contraste, 10 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 12,5% de este grupo, considera adecuado los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos, mientras que sólo 8 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga muy adecuado tal situación.

Tabla 21.

Realización de las autoevaluaciones de la gestión

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	18	22,5	22,5
A veces	47	58,8	81,3
Frecuentemente	10	12,5	93,8
Siempre	5	6,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

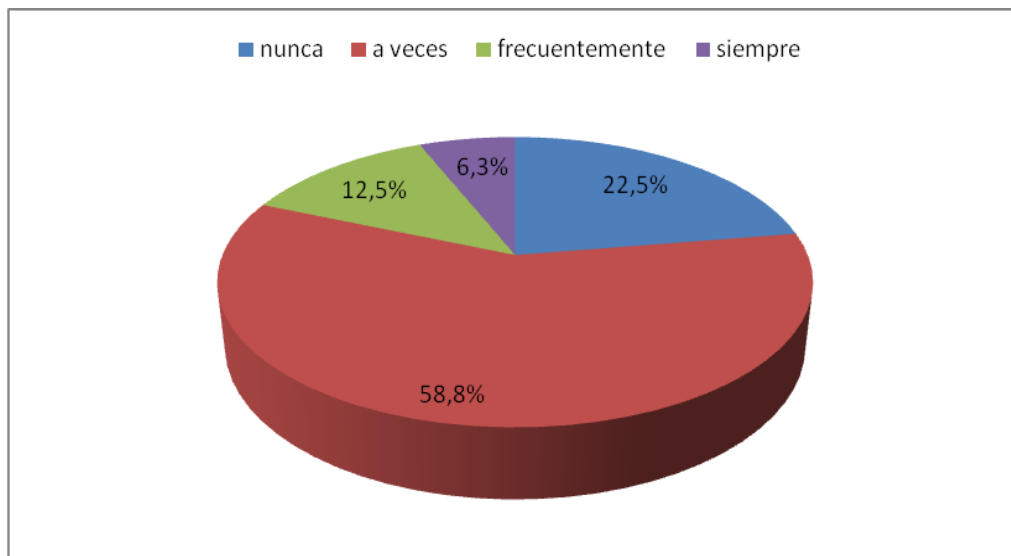


Figura 20: Realización de las autoevaluaciones de la gestión

Fuente: Tabla 21

Interpretación

Como se observa en la tabla 21, de 47 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 58,8% de este conjunto, consideran que a veces se hacen autoevaluaciones de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos. Asimismo, 18 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 22,5% del grupo, considera que nunca se hacen autoevaluaciones de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si se hacen autoevaluaciones de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

En contraste, 10 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 12,5% de este grupo, considera que frecuentemente se hacen autoevaluaciones de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión Administrativa

Gestión Administrativa

Tabla 22.

¿Cómo considera usted la planificación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	17	21,3	21,3
Poco eficiente	48	60,0	81,3
Eficiente	9	11,3	92,5
Muy eficiente	6	7,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

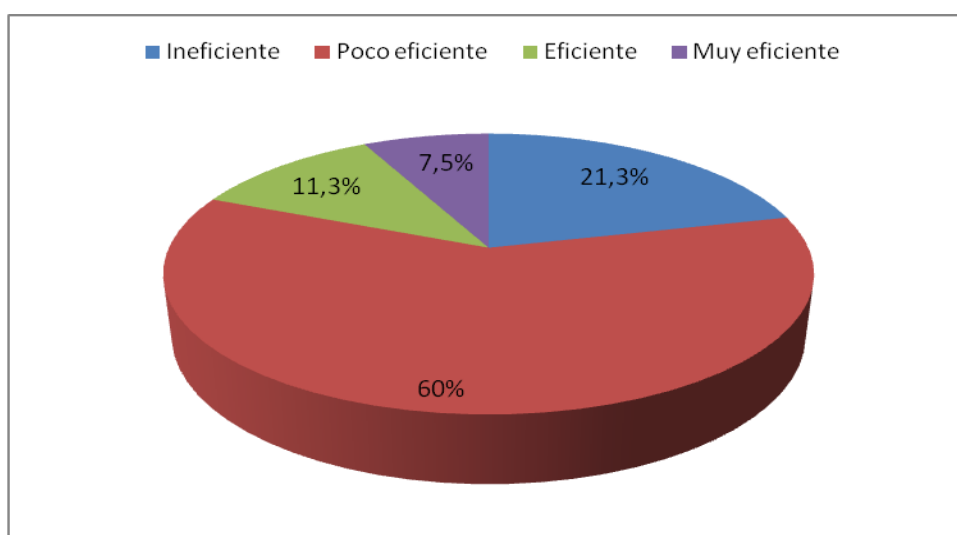


Figura 21: La planificación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

Fuente: Tabla 22

Interpretación

Como se observa en la tabla 22, de 48 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que representan el 60% de este conjunto, consideran poco eficiente la planificación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. Asimismo, 17 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que representa el 21,3% del grupo, considera ineficiente la planificación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a como se considera la planificación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

En contraste, 9 servidores administrativos del Área de Tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, que conforman 11,3% de este grupo, considera eficiente la planificación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, mientras que sólo 6 servidores administrativos, que representan apenas el 7,5% del conjunto, juzga muy eficiente tal situación.

Tabla 23.

¿Cómo considera usted la organización que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	15	18,8	18,8
Poco eficiente	48	60,0	78,8
Eficiente	15	18,8	97,5
Muy eficiente	2	2,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

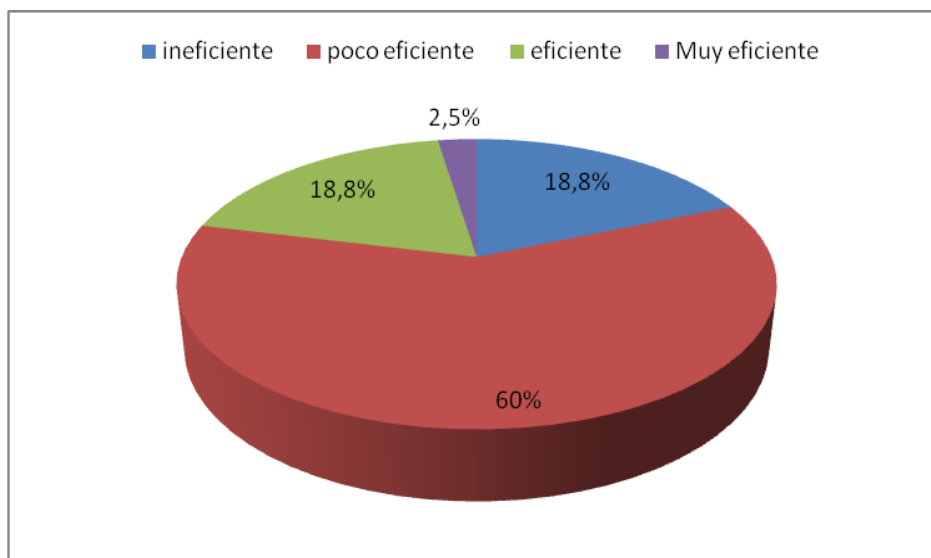


Figura 22: La organización que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

Fuente: Tabla 23

Interpretación

Como se observa en la tabla 23, de 48 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 60% de este conjunto, consideran poco eficiente la organización que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna. Asimismo, 15 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 18,8% del grupo, consideran ineficiente la organización que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 78,8% de la muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a como considera la organización que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

En contraste, 15 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 18,8% de este grupo, considera eficiente la organización que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 2,5% del conjunto, juzgan muy eficiente tal situación.

Tabla 24.

¿Cómo considera usted la coordinación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	22	27,5	27,5
Poco eficiente	43	53,8	81,3
Eficiente	10	12,5	93,8
Muy eficiente	5	6,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a servidores de las Municipalidades

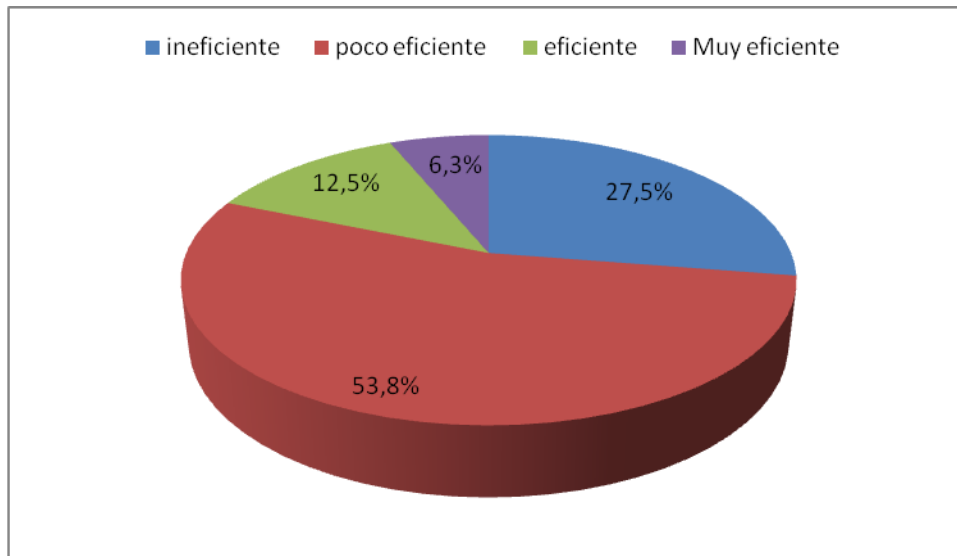


Figura 23: La coordinación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

Fuente: Tabla 24

Interpretación

Como se observa en la tabla 24, de 43 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, consideran poco eficiente la coordinación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna. Asimismo, 22 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 27,5% del grupo, consideran ineficiente la coordinación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a como considera la coordinación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

En contraste, 10 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 12,5% de este grupo, consideran eficiente la coordinación que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzgan muy eficiente tal situación.

Tabla 25.

¿Cómo considera usted el control administrativo que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	18	22,5	22,5
Poco eficiente	48	60,0	82,5
Eficiente	5	6,3	88,8
Muy eficiente	9	11,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

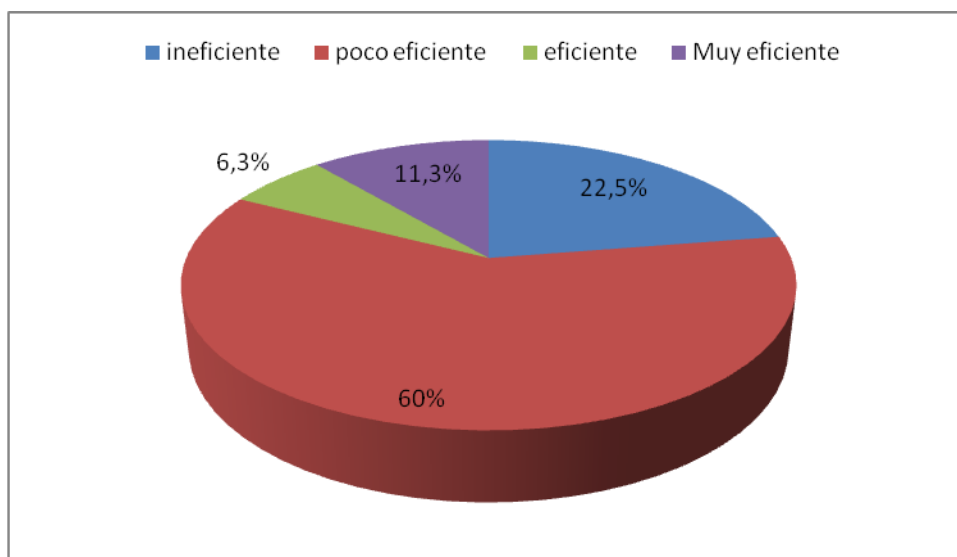


Figura 24: El control administrativo que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

Fuente: Tabla 25

Interpretación

Como se observa en la tabla 25, de 48 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representan el 60% de este conjunto, consideran poco eficiente el control administrativo que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna. Asimismo, 18 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que representa el 22,5% del grupo, consideran ineficiente el control administrativo que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 82,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación al control administrativo que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

En contraste, 9 servidores administrativos del Área de Tesorería de las municipalidades distritales de Tacna, que conforman 11,3% de este grupo, consideran muy eficiente el control administrativo que se realiza en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzgan eficiente tal situación.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados estadísticos se detectó que el control interno en el Área de Tesorería influye significativamente en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de La Provincia de Tacna, debido a que existen deficiencias ambientes interno, ya que conocen poco las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la organización por la dirección sobre el control interno. Además, no se recibe supervisión continuamente del funcionamiento del control interno y no se transmite de manera explícita y permanente, sobre el compromiso hacia el control interno del área. Cabe precisar que todo asunto que interfiera con el desempeño organizacional, de los procesos, actividades y tareas es detectado y corregido a tiempo.

Asimismo, no hay óptimo establecimiento de objetivos, debido a que frecuentemente no se participa en el proceso de administración

estratégica de la organización, el mismo que se desarrolla con la formulación de la visión, misión, metas y objetivos y se obtiene el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de organización. Además, en el proceso de Administración Estratégica no se efectúa adecuadamente un análisis de los resultados alcanzados, las causas que explican los desvíos con lo programado, la identificación de las demandas actuales. Los documentos de gestión (planes estratégicos, operativos, presupuestos, ROF, MOF, POI) dentro de la organización, no son difundidos frecuentemente.

Con respecto a las actividades de control, los procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza la organización, no son los más adecuados. La organización no cuenta óptimamente con independencia de funciones en las labores de operación, registro, custodia de recursos y revisiones.

Así como también, la información y comunicación no se realiza adecuadamente, debido a que la organización no dispone frecuentemente de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones.

Con respecto a la supervisión se puede referir que no es satisfactoria, debido a que el monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional, no son los más adecuados. Los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos, no son los más eficientes. Y, finalmente, no se hacen frecuentemente autoevaluaciones de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

Contrastación y verificación de hipótesis

Con la información doctrinaria expuesta a la información de la encuesta aplicada a los servidores Administrativos de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, se han podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del presente trabajo como respuesta tentativa a esta investigación.

El análisis y contrastación de la variable independiente y dependiente correspondiente a la hipótesis general objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

El control interno en el Área de Tesorería influye significativamente en la Gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

Tabla 26.

Prueba Estadística Chi ²

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	119,674 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	44,224	9	0,000
Asociación lineal por lineal	26,339	1	0,000
N de casos válidos	80		

a. 11 casillas (68.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

H₀: El Control Interno en el Área de Tesorería y la Gestión Administrativa no están relacionadas.

Hipótesis alterna:

H₁: El Control Interno en el Área de Tesorería y la Gestión Administrativa, están relacionadas.

2º) **Nivel de significancia**

$\alpha = 0.05$

3º) **Conclusión:**

Dado que el valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre el Control Interno en el Área de Tesorería y la Gestión Administrativa.

Es decir, en el siguiente cuadro se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando el Control Interno es poco adecuado es posible que la Gestión Administrativa sea poco eficiente o ineficiente. Pero si el Control Interno es adecuado, entonces es posible que la Gestión Administrativa sea eficiente.

Tabla 27: Cuadro de contingencia Control Interno en el Área de Tesorería * Gestión Administrativa

Control Interno en el Área de Tesorería		Gestión Administrativa				Total
		ineficiente	poco eficiente	eficiente	muy eficiente	
inadecuado	Recuento % dentro de Control Interno en el Área de Tesorería	9 52,9%	8 47,1%	0 0,0%	0 0,0%	17 100,0%
poco adecuado	Recuento % dentro de Control Interno en el Área de Tesorería	7 15,9%	36 81,8%	1 2,3%	0 0,0%	44 100,0%
adecuado	Recuento % dentro de Control Interno en el Área de Tesorería	2 11,1%	7 38,9%	9 50,0%	0 0,0%	18 100,0%
muy adecuado	Recuento % dentro de Control Interno en el Área de Tesorería	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
Total	Recuento	18	51	10	1	80
	% dentro de Control Interno en el Área de Tesorería	22,5%	63,8%	12,5%	1,3%	100,0%

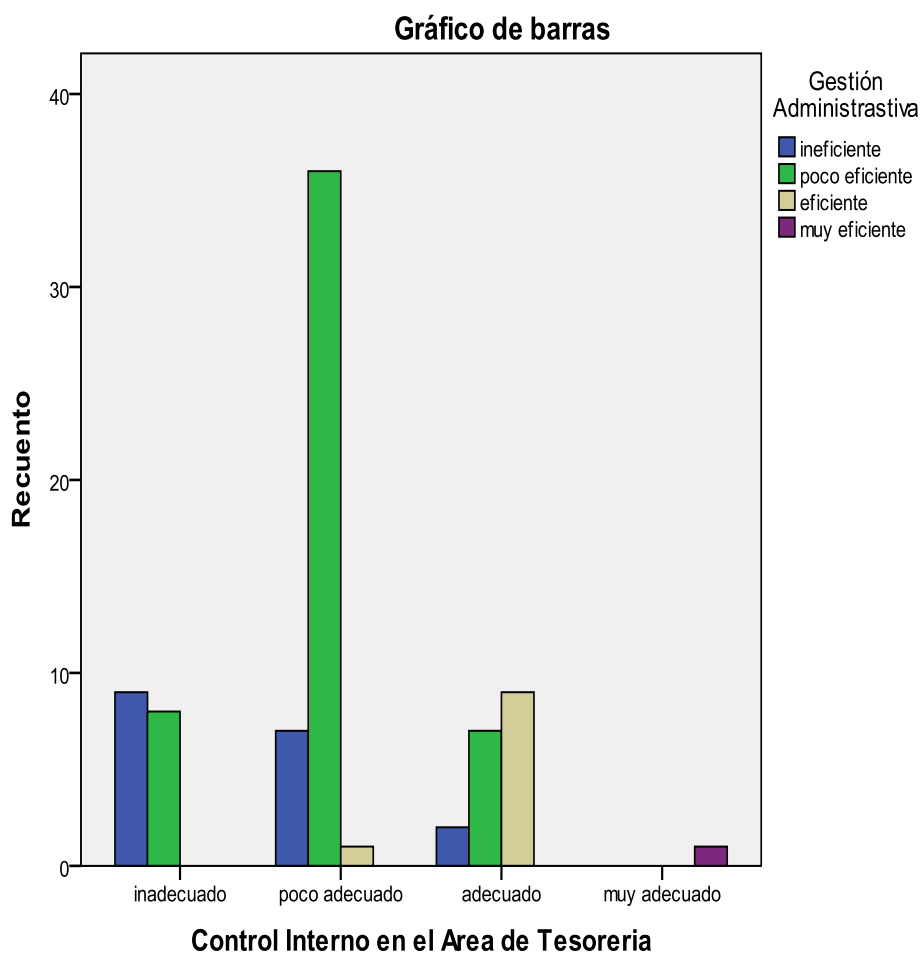


Figura 25: Cuadro de contingencia Control Interno en el Área de Tesorería * Gestión Administrativa.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Primera

El Control Interno en el Área de Tesorería tiene una influencia poco favorable en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, debido a que existen deficiencias en el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, las actividades de control, el sistema de información y comunicación, así como la supervisión.

Segunda

El Ambiente Interno en el Área de Tesorería tiene una influencia poco favorable en la gestión Administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, ya que los servidores administrativos conocen poco las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la organización por la dirección sobre control interno.

Tercera

El establecimiento de objetivos en el Área de Tesorería tiene una influencia poco favorable en la gestión administrativa en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, debido a que

frecuentemente los funcionarios no participan en el proceso de administración estratégica de la organización, el mismo que se desarrolla con la formulación de la visión, misión, metas y objetivos y se obtiene el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de Organización.

Cuarta

Las actividades de control en el Área de Tesorería tienen una influencia poco favorable en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, ya que los procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza la organización, no son los más adecuados.

Quinta

La Información y comunicación en el Área de Tesorería tiene una influencia poco favorable en la gestión Administrativa en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, ya que no se realiza adecuadamente, debido a que la organización no dispone frecuentemente de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones.

Sexta

La Supervisión en el Área de Tesorería influye desfavorablemente en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, debido a que el monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional, no son los más adecuados.

RECOMENDACIONES

Primera

Para mejorar el control interno en el Área de Tesorería, se debe diseñar un plan estratégico de control interno que incluya: ambiente interno, establecimiento de objetivos, las actividades de control, el sistema de información y comunicación, y la supervisión.

Segunda

Para optimizar el Ambiente Interno en el Área de Tesorería en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, se recomienda que haya comunicación entre el ápice estratégico y los subordinados, con la finalidad de que hagan conocer las políticas aprobadas sobre control interno por la dirección.

Tercera

Para mejorar el establecimiento de objetivos en el Área de en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, se recomienda que el alcalde realice la convocatoria a los miembros de la organización para promover la participación en el proceso de administración estratégica de la Organización.

Cuarta

Para mejorar las actividades de control en el Área de Tesorería en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, se debe establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los objetivos del área se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten.

Quinta

Para optimizar el sistema de información y comunicación en el Área de Tesorería en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, se recomienda un plan de mejora que asegure el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular.

Sexta

Para optimizar la supervisión en el Área de Tesorería en las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, se recomienda llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ ILLANEZ, Juan (2002) *Auditoría Gubernamental*. Edic. 2002, Lima.
- ALCAZA LACARRA, Sergio Omar. E. (2005) *Compras: Transparencia en el Proceso de Adquisiciones mediante tecnologías de información en el Gobierno Municipal de Hermosillo*. 12-01-05.
- ALVARADO MAIRENA, José (2009) *Gestión Presupuestaria del Estado*, Lima. Centro Interamericano de Asesoría Técnica.
- ANDIA, W. (2009) *Manual de gestión pública, pautas para la aplicación de los sistemas administrativos*, Lima – Perú, Biblioteca Nacional del Perú.
- ANDER-EGG, Ezequiel. (1990) *Introducción a las técnicas de Investigación Social*. 7ª edición Buenos Aires: Humanitas.
- ARMIJO, Marianela (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile : CEPAL.
- BRAVO, M. (2007) *Control Interno*. Lima – Perú. Segunda Edición. Editorial San Marcos. p.74
- CARRIO, G. (2011), *Auditoría y control interno, un enfoque actualizado*, Montevideo- Uruguay

CASTAÑEDA, V.(s/n) *Manual Normativo para la Gestión Administrativa en la Administración Pública*, edición Impreso en el Perú.

CHARLES, A. Bacon C.P. (1979) *Manual de auditoría interna*, México, Unión tipográfica.

CHIAVENATO, Idalberto. (1996) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. p. 96.

CONTRERAS, E. (2006) *Manual del Auditor*. 1ra Edición, Lima – Perú. Editorial Salesiana. P.26

DEFLIESE, P., Johnson, K. y Macleod, R. (1996), libro de Auditoría, Vol.2. p.80.

EVANS & LINDSAY (1999) *Administración y Control de la Calidad*. México. Grupo Editorial Iberoamérica SA. De CV.

FERRER, J y Liñán, A (2013) *el control interno y la responsabilidad penal en la mediación de seguros privados*, fundación Mapfre Paseo de Recoletos 2328004 Madrid (España).

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, (2006) *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, Mc Graw Hill.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2000) *Metodología de investigación Científica*. México: McGraw Hill/Interamericano; VELASQUEZ, Ángel y REY, Nerida. (1999) *Metodología de Investigación Científica*. Lima.

LÓPEZ MAS, Julio (2006) *Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. México. Editorial LIMUSA.

PEREZ ROSALES, Manuel. (1990) "*Diccionario de Administración*". Lima. Edit. San Marcos.

a. Normativas y Revistas

CONTRALORÍA GENERAL DE REPUBLICA. (2006). *Normas de Control Interno*.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1998) *Manual de Auditoría Gubernamental*. Lima: Editora Perú. 457pp

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1995) *Normas de Auditoría Gubernamental*. Lima: Editora Perú.

CIUDADANOS AL DIA. Evolución del Gasto Público 2000-2004. Lima,
Setiembre 2003.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO Salvat/Uno Edición 2000

DIRECTIVA N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del
Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la
Administración Pública.

DECRETO LEGISLATIVO LEY N° 1017 “Diario Oficial El Peruano”, 19. Ley
de Contrataciones del Estado

MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL – MAGU, aprobado por
R.C. N° 152-98-CG Lima 23 de diciembre de 1998.

DIRECTIVA N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del
Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la
Administración Pública.

FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL
PERÚ (2004). Normas Internacionales de auditoría (NIAS). Lima.
Imprenta del Colegios de Contadores Públicos de Lima

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA-COOPERS & LYBRAND, SA. (2004) Los Nuevos conceptos del Control Interno- INFORME COSO. Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.

LEY N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 9na. Disposición final, p. 276893 del 23-Jul-02.

MANUAL DE FISCALIZACIÓN – Sección 240: Errores, Irregularidades e Incumplimiento de la normativa aplicable - Preparado el 10/6/2008 por el GTS (Subsanados errores en la numeración de párrafos el 26/5/2009).

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA – NIA, aprobadas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores – IFAC (siglas en inglés).

b. Sitios web

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO – BOLIVIA. Disponible en: [<http://www.cge.gob.bo/PortalCGR/inicio.aspx?indice=6&grupo=22&indiceSubGrupo=1&subGrupo=79>] Consultada el 25 de junio 2010.

JOSE PAEZ (2006) El Fraude. Disponible en:

[<http://www.monografias.com/trabajos39/fraude/fraude2.shtml>]

consultada 10 de julio 2010

NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO – Informe Coso. (2006)

Disponible en: <http://www.unap.edu.pe/transparencia/portal/pdf>

consultada 20 de junio 2010.

NORMA TÉCNICA DE AUDITORIA SOBRE ERRORES E

IRREGULARIDADES. Consultada, 25 de Junio de 2010. Disponible

en:[<http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=Norma+T%C3>

[%A9cnica+de+Auditoria+sobre+Errores+](http://www.google.com.pe/#hl=es&source=hp&q=Norma+T%C3%A9cnica+de+Auditoria+sobre+Errores+)].

Trabajo de Investigación “Empresas Públicas de Saneamiento: Control

Interno para la Eficiencia, Eficacia y Economía de los Recursos”.

Disponible en: [<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/eficacia->]

consultada 10 de julio 2010.

UGARTE SILVA, Saturnino Alfonso,(2003) *La Contabilidad*

Gubernamental como Factor hacia la Calidad Total de la Gestión

Financiera” Disponible en:[<http://www.mercaredsostenible.adev/>]

consultada 10 de julio de 2010.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO, MÉTODO DE
CONSISTENCIA INTERNA: COEFICIENTE ALFA
CRONBACH**

Tacna- Perú

ANEXO 1

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor 0.970tal como señala el Cuadro N° 2 (ver anexo). El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=ITEM1 ITEM2 ITEM3 ITEM4 ITEM5 ITEM6 ITEM7 ITEM8  
ITEM9 ITEM10 ITEM11 ITEM12 ITEM13 ITEM14ITEM9 ITEM10 ITEM11  
ITEM12 ITEM13 ITEM14ITEM15 ITEM16 ITEM17 ITEM18 ITEM19  
ITEM20 ITEM21 ITEM22 ITEM23 ITEM24
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

ANÁLISIS DE FIABILIDAD

```
[Conjunto_de_datos2] C:\Documents and  
Settings\Administrador\Mis documentos\ALIZVI.sav
```

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,970	14

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
CRITERIO DE EXPERTOS APLICACIÓN DEL
MODELO ESTADÍSTICO CHI CUADRADA**

Tacna- Perú

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

1. Identificación del experto

Nombres y apellidos:

Institución donde trabaja:.....

Título de Pregrado:.....

Título de Posgrado:.....

Institución donde lo obtuvo:.....

Año:

ANEXO 3. CUADRO DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Nro	ÍTEMS	SI	NO
1	¿EL INSTRUMENTO TIENE UNA ESTRUCTURA LÓGICA?		
2	¿LA SECUENCIA DE PRESENTACION DE ÍTEMS ES ÓPTIMA?		
3	¿EL GRADO DE DIFICULTAD O COMPLEJIDAD ES ACEPTABLE?		
4	¿LOS TERMINOS UTILIZADOS EN LAS PREGUNTAS SON CLARAS Y COMPRENSIBLES?		
5	¿LOS REACTIVOS REFLEJAN EL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
6	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LA TOTALIDAD DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
7	¿LOS ÍTEMS PERMITEN MEDIR EL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
8	¿LOS REACTIVOS PERMITEN RECOGER INFORMACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN?		
9	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LAS VARIABLES E INDICADORES?		
10	¿LOS ÍTEMS PERMITEN CONTRASTAR LAS HIPÓTESIS?		

SUGERENCIAS.....

FECHA :

FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO 4

PRUEBA ESTADÍSTICA CHI CUADRADA

EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERIA

Se ha sometido a seis jueces para que valoren la validez del instrumento, según formato adjunto en el anexo 03, referido a “El Control Interno en el Área de Tesorería”

Formulación de Hipótesis

Hipótesis Nula (H₀)= El instrumento no es válido

Hipótesis Alternativa (H_a)= El instrumento es válido

Nivel de Significación

Alfa = 0.05

Estadígrafo de Prueba: Modelo estadístico: Chi cuadrado

Resultados del cálculo

NPAR TESTS

 /CHISQUARE=ITEM1

 /EXPECTED=1 3

 /MISSING ANALYSIS.

Pruebas no paramétricas

[Conjunto_de_datos0]

Prueba de chi-cuadrado

Frecuencias

ITEM

	N observado	N esperado	Residual
NO	6	15,0	-9,0
SI	54	45,0	9,0
Total	60		

Estadísticos de contraste

	ITEM
Chi-cuadrado	7,200 ^a
gl	1
Sig. asintót.	,007

a. 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 15.0.

Por lo tanto, el Pvalue se compara con el nivel de significación (Es la probabilidad de cometer un error Tipo I).

El Sig. Asintot. es el pvalue (valor crítico)

Si el pvalue es menor que el nivel de significación entonces se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En este caso, la conclusión es la siguiente:

EL INSTRUMENTO ES VALIDO

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

CUESTIONARIO

**PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO EN EL
ÁREA DE TESORERÍA**

Autor: CPC. GLADYS DIANA CALJARO QUIROZ

Tacna-Perú

ANEXO 5

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para la investigación titulada: “EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA AÑO 2011”, ante la cual se le solicita que en las alternativas que viene en las preguntas se sirva marcar con un aspa (x) el casillero de su selección.

- a) Nombre del funcionario encargado de la jefatura
- b) Fecha y mediante qué documento se hizo cargo de la Unidad

Variable independiente: Control interno en el Área de Tesorería

Ambiente interno

1. ¿Conoce usted las políticas que han sido aprobadas y difundidas en la organización por la dirección sobre control interno?
 - a) No conoce
 - b) Conoce poco
 - c) Conoce Bastante

2. ¿En el área de Tesorería, considera usted que recibe supervisión continuamente del funcionamiento del control interno y se transmite de manera explícita y permanente, sobre el compromiso hacia el control interno del área?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
3. ¿Considera que los líderes de su Área de Tesorería dan un ejemplo positivo de conducta ética?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
4. ¿Considera usted que asume un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, sabiendo que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre

5. ¿Cómo considera la estructura organizativa del Área de Tesorería, considerando que debe estar alineada a las estrategias de la organización, y contribuir al logro de los objetivos de los planes estratégicos y operativos?
- a) Inadecuado
 - b) Poco adecuado
 - c) Adecuado
 - d) Muy adecuado
6. ¿Cómo considera usted el proceso de desarrollo de personal, considerando que debe contener la creación de condiciones laborales adecuadas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus capacidades y habilidades?
- a) Inadecuado
 - b) Poco adecuado
 - c) Adecuado
 - d) Muy adecuado

7. ¿Usted participa en el proceso de administración estratégica de la organización, el mismo que se desarrolla con la formulación de la visión, misión, metas y objetivos y se obtiene el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de Organización?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
8. ¿Considera usted que en el proceso de Administración Estratégica se efectúa un análisis de los resultados alcanzados, las causas que explican los desvíos con lo programado, la identificación de las demandas actuales?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
9. ¿Considera usted que difunde los documentos de gestión (planes estratégicos, operativos, presupuestos, ROF, MOF, POA) dentro de la organización?
- a) Nunca
 - b) A veces

- c) Frecuentemente
 - d) Siempre
10. ¿Considera usted que la organización identifica los riesgos que está dispuesto a asumir y los que no está dispuesta asumir?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
11. ¿Cómo considera los procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza la organización?
- a) Inadecuado
 - b) Poco adecuado
 - c) Adecuado
 - d) Muy adecuado
12. ¿La organización cuenta con independencia de funciones en las labores de operación, registro, custodia de recursos y revisiones?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre

13. ¿Considera usted que en la Organización se cumple con la rotación de personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un excesivo período de tiempo?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
14. ¿Considera usted que la Organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
15. ¿Considera usted que la Organización cuenta con un sistema de Gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre

16. ¿Considera que la política de comunicaciones permite las diferentes interacciones entre los trabajadores, cualesquiera sean los roles que desempeñen, así como entre las áreas y unidades orgánicas en general?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
17. ¿Cómo considera usted el monitoreo y supervisión para asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional?
- a) Inadecuado
 - b) Poco adecuado
 - c) Adecuado
 - d) Muy adecuado

18. ¿Considera usted que en la organización se realiza un monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación, el cual se efectúa a través del seguimiento continuo de su funcionamiento y a través de evaluaciones puntuales, o una combinación de ambas modalidades?
- a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
19. ¿Cómo considera usted los canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos?
- a) Inadecuado
 - b) Poco adecuado
 - c) Adecuado
 - d) Muy adecuado
20. ¿Considera usted que se hacen autoevaluaciones de la gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos?, ¿Esta se lleva a cabo en la unidad a su cargo?
- a) Nunca
 - b) A veces

- c) Frecuentemente
- d) Siempre

VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión Administrativa

21. ¿Cómo considera usted la planificación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?

- a) Ineficiente
- b) Poco eficiente
- c) Eficiente
- d) Muy eficiente

22. ¿Cómo considera usted la organización que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?

- a) Ineficiente
- b) Poco eficiente
- c) Eficiente
- d) Muy eficiente

23. ¿Cómo considera usted la coordinación que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?

- a) Ineficiente
- b) Poco eficiente

- c) Eficiente
- d) Muy eficiente

24. ¿Cómo considera usted el control administrativo que se realiza en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?

- a) Ineficiente
- b) Poco eficiente
- c) Eficiente
- d) Muy eficiente