

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN  
DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA TERCERA  
BRIGADA DE CABALLERÍA  
TACNA, AÑO 2018

TESIS

Presentada por:

Lic. Cesar Alegria Barrientos

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

AUDITORÍA FINANCIERA

TACNA - PERÚ

2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Unidad de Segunda Especialidad Profesional**

**CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL  
ÁREA DE TESORERÍA DE LA TERCERA BRIGADA  
DE CABALLERÍA TACNA, AÑO 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 26 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :



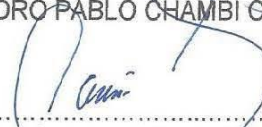
MGR. MANUEL VELARDE HERENCIA

SECRETARIO :



DR. PEDRO PABLO CHAMBI GONDORI

MIEMBRO :



MGR. GERÓNIMO VÍCTOR DAMIÁN LÓPEZ

ASESOR :



MGR. ALEXIS EFRAÍN ALPACA CUSICANQUI

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su constante estímulo e invaluable ayuda, por darme su digno ejemplo de superación, entrega y fortaleza.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien me ilumina en cada paso de mi camino, y me dio la fuerza necesaria para no desistir.

A todos quienes me apoyaron en forma directa e indirecta, con sus consejos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
RESUMEN.....	xxiv
ABSTRACT.....	xxv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción de la situación problemática .....	3
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema principal .....	5
1.2.2. Problemas secundarios .....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	6

1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Justificación de la investigación .....	7
1.4.1. Importancia de la investigación.....	10
1.4.2. Viabilidad de la investigación .....	10
1.4.3. Limitaciones del estudio.....	11
1.5. Hipótesis y variables.....	11
1.5.1. Hipótesis principal.....	11
1.5.2. Hipótesis secundarias.....	12
1.5.3. Variables de estudio e indicadores .....	12
1.5.3.1. Variable independiente .....	12
1.5.3.2. Variable dependiente .....	13
1.5.4. Operacionalización de variables .....	14
CAPÍTULO II .....	15
2.1. Antecedentes de la investigación .....	15
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	15
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	17

2.1.3. Antecedentes locales .....	24
2.2. Bases teóricas .....	28
2.2.1. Control interno .....	28
2.2.1.1. Cultura organizacional .....	31
2.2.1.2. Gestión de riesgos .....	34
2.2.1.3. Supervisión .....	39
2.2.1.4. Importancia del control interno .....	46
2.2.2. Gestión del área de Tesorería .....	46
2.2.2.1. Sistema de Tesorería .....	47
2.2.2.2. Planificación .....	48
2.2.2.3. Organización .....	50
2.2.2.4. Procesos .....	55
2.2.2.5. Dirección .....	58
2.2.2.6. Control .....	61
2.2.2.7. Principios del sistema de Tesorería .....	66
2.3. Definición de términos básicos .....	68
CAPÍTULO III .....	79

3.1. Diseño metodológico .....	79
3.2. Población y muestra .....	79
3.2.1. Población .....	79
3.2.2. Muestra .....	81
3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	82
3.3.1. Técnicas .....	82
3.3.2. Instrumentos de recolección de datos .....	82
3.4. Planteamiento del análisis estadístico .....	83
3.4.1. Variable independiente: .....	83
3.4.2. Variable dependiente .....	112
3.5. Discusión de resultados .....	132
3.6. Contrastación de la hipótesis .....	138
3.6.1 Contrastación hipótesis secundaria 1 .....	138
3.6.2 Contrastación hipótesis secundaria 2 .....	140
3.6.3 Contrastación hipótesis secundaria 3 .....	143
3.6.4 Contrastación hipótesis principal .....	145
CONCLUSIONES .....	148

RECOMENDACIONES.....	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
ANEXOS.....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	14
Tabla 2 Relación de personal militar y civil .....	80
Tabla 3 Cultura orientada a la transparencia y ética.....	83
Tabla 4 Valores éticos. ....	85
Tabla 5 Políticas internas establecidas.....	86
Tabla 6 Políticas internas al personal del área de Tesorería.....	88
Tabla 7 Acceso a información.....	89
Tabla 8 Cultura organizacional. ....	91
Tabla 9 Eficiencia, eficacia, transparencia y economía. ....	92
Tabla 10 Deficiencias en el desarrollo de funciones.....	94
Tabla 11 Políticas para administrar posibles riesgos.....	95
Tabla 12 Funciones del personal.....	97
Tabla 13 Inventarios de materiales y bienes del área de Tesorería.....	98
Tabla 14 Arqueos de caja sorpresivos.....	100
Tabla 15 Conciliaciones bancarias mensuales.....	101
Tabla 16 Gestión de riesgos.....	103

Tabla 17 Deficiencias de control interno .....	104
Tabla 18 Acciones de monitoreo.....	106
Tabla 19 Auditorías internas para evaluación precisa.. .....	107
Tabla 20 Supervisión de trabajos realizados.. .....	109
Tabla 21 Políticas de control interno optimizan el cumplimiento.....	110
Tabla 22 Programación de objetivos.....	112
Tabla 23 Programación de objetivos.....	114
Tabla 24 Reglamento de organización y funciones. ....	115
Tabla 25 Perfil de puesto de trabajo .....	117
Tabla 26 Asignación de funciones .....	118
Tabla 27 Programa de inducción. ....	120
Tabla 28 Personal capacitado.....	121
Tabla 29 Liderazgo funcional .....	123
Tabla 30 Procedimiento para las soluciones de conflictos laborales .....	124
Tabla 31 Seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo .....	126
Tabla 32 Cumplimiento de objetivos I .....	127
Tabla 33 Decisiones oportunas.....	129
Tabla 34 Gestión de área de Tesorería .....	131
Tabla 35 Resumen de procesamiento de datos.....	139

Tabla 36 Cultura organizacional*Gestión Área Tesorería.....	139
Tabla 37 Pruebas de chi-cuadrado .....	140
Tabla 38 Resumen de procesamiento de datos.....	141
Tabla 39 Gestión riesgos*Gestión Área Tesorería.....	142
Tabla 40 Pruebas de chi-cuadrado .....	142
Tabla 41 Resumen de procesamiento de datos.....	144
Tabla 42 Supervisión*Gestión Área Tesorería.....	144
Tabla 43 Pruebas de chi-cuadrado .....	144
Tabla 44 Resumen de procesamiento de datos.....	146
Tabla 45 Control interno *Gestión Área Tesorería .....	147
Tabla 46 Pruebas de chi-cuadrado .....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Supervisión en la organización .....	41
Figura 2.	Datos estadísticos sobre si se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética. ....	84
Figura 3.	Datos estadísticos sobre si los trabajadores practican los valores éticos. ....	85
Figura 4.	Datos estadísticos sobre si se cumple con las políticas internas establecidas por la institución. ....	87
Figura 5.	Datos estadísticos sobre si se comunica las nuevas políticas internas al personal del área de Tesorería. ....	88
Figura 6.	Datos estadísticos sobre si el personal tiene acceso a información que le permita conocer sus derechos. ....	90
Figura 7.	Datos estadísticos sobre si existe cultura organizacional. ....	91
Figura 8.	Datos estadísticos sobre si se promueve eficiencia, eficacia, transparencia y economía. ....	93
Figura 9.	Datos estadísticos sobre si se adoptan medidas para superar deficiencias en el desarrollo de las funciones. ....	94

Figura 10. Datos estadísticos sobre si se ha establecido y difundido políticas para administrar los posibles riesgos.....	96
Figura 11. Datos estadísticos sobre si se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal. ....	97
Figura 12. Datos estadísticos sobre si se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.....	99
Figura 13. Datos estadísticos sobre si se efectúa arquezos de caja sorpresivos.....	100
Figura 14. Datos estadísticos sobre si se efectúan conciliaciones bancarias mensuales. ....	102
Figura 15. Datos estadísticos sobre si se ha implementado una gestión de riesgos.....	103
Figura 16. Datos estadísticos sobre si las deficiencias del control interno son informadas a la alta dirección de la institución. ....	105
Figura 17. Datos estadísticos sobre si se realiza acciones de monitoreo de la ejecución de las funciones establecidas. ....	106
Figura 18. Datos estadísticos sobre si se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente. ....	108

Figura 19. Datos estadísticos sobre si se realiza la supervisión de los trabajos realizados.....	109
Figura 20. Datos estadísticos sobre las políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos.....	111
Figura 21. Datos estadísticos sobre si la programación de objetivos de la Institución involucra al área de Tesorería. ....	113
Figura 22. Datos estadísticos sobre si la programación de objetivos del área de Tesorería toma en cuenta los aportes de sus trabajadores.....	114
Figura 23. Datos estadísticos sobre si se tiene un reglamento de organización y funciones actualizado. ....	116
Figura 24. Datos estadísticos sobre si se revisa los perfiles de cada puesto de trabajo. ....	117
Figura 25. Datos estadísticos sobre si la asignación de funciones equilibra el trabajo asignado a cada trabajador. ....	119
Figura 26. Datos estadísticos sobre si existe un programa de inducción para el personal nuevo. ....	120
Figura 27. Datos estadísticos sobre si el personal está capacitado para el desempeño de sus funciones. ....	122

Figura 28. Datos estadísticos sobre si los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo funcional. ....	123
Figura 29. Datos estadísticos sobre si se tiene procedimiento para la solución de conflictos laborales. ....	125
Figura 30. Datos estadísticos sobre si se efectúa un seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo. ....	126
Figura 31. Datos estadísticos sobre si se evalúa el cumplimiento de objetivos. ....	128
Figura 32. Datos estadísticos sobre si se toman decisiones oportunas para corregir errores. ....	129
Figura 33. Datos estadísticos sobre si la Gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos. ....	131

## RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta enmarca al área de Tesorería de la tercera Brigada de Caballería de Tacna, con la finalidad de dar a conocer el comportamiento del Control interno en el área de Tesorería en el año 2018. El objetivo general fue, determinar cómo influye el control interno en la gestión del área de Tesorería; se determinó que los componentes y principios del control interno se agrupan y estructuran en tres ejes, los que se están aplicando en el área de Tesorería, y están siendo de beneficio para la gestión de la misma. Se encuestaron a 40 servidores administrativos de la tercera Brigada de Caballería de Tacna. Los resultados indican que los encuestados perciben al 100 % que existe una cultura organizacional; de igual manera, el 97,50 % de encuestados indican que se ha implementado la gestión de riesgos; asimismo, el 95 % manifiestan que se realiza la supervisión de los trabajos realizados. También, el 95 % de los encuestados están de acuerdo con la afirmación que el control interno optimiza el control interno del área de Tesorería; el mismo porcentaje respondió que la gestión del área de Tesorería está dando resultados beneficiosos.

Palabras clave: Control interno, gestión área de Tesorería.

## **ABSTRACT**

The research work presented frames the Treasury area of the third Cavalry Brigade of Tacna, in order to publicize the behavior of Internal Control in the Treasury area in 2018. The general objective was to determine how internal control influences the management of the treasury area; it was determined that the components and principles of internal control are grouped and structured in three axes, which are being applied in the treasury area, and are being of benefit to the management of the same. 40 administrative servers of the third Cavalry Brigade of Tacna were surveyed. The results indicate that respondents perceive 100 % that there is an organizational culture; Similarly, 97,50 % of respondents indicate that risk management has been implemented; Likewise, 95 % state that the work carried out is supervised. Also, the 95 % of respondents agree with the statement that internal control optimizes the internal control of the Treasury area; the same percentage responded that the management of the Treasury area is giving beneficial results.

Keywords: Internal control, treasury area management.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación es realizado para la obtención del título de segunda especialidad profesional en Auditoría Financiera; asimismo, tiene como objetivo fundamental demostrar cómo el control interno influye en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de la ciudad de Tacna del año 2018, por motivos, se ha estructurado en capítulos

El capítulo I, el planteamiento del problema, consta de la descripción del problema, formulación del problema, objetivos y justificación del tema a investigar.

El capítulo II, marco teórico, se desarrollan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

El capítulo III, diseño metodológico, se plantea el tipo de investigación, el diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento y validez y confiabilidad del instrumento.

El capítulo IV, análisis e interpretación de los resultados, se presenta el análisis e interpretación de la información, las tablas y figuras obtenidas por el instrumento, así como la discusión de resultados, contrastación de la hipótesis y las hipótesis planteadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la situación problemática**

El área de tesorería es la encargada de administrar los recursos financieros de la Tercera Brigada de Caballería. Para poder realizar estas funciones se realizan diferentes gestiones financieras para poder cumplir con los pagos de compromisos asumidos con proveedores, contratistas, personal, entre otros.

Adequar el proceso contable de los estados financieros a la normativa contable internacional les permitirá reflejar de forma correcta los registros contables sobre los que se desarrollará la gestión para la obtención de los beneficios que busca generar en toda organización. Es ahí donde los estados financieros van a revelar la situación económica y

financiera de la empresa mostrando así que el manejo de la empresa fue o no óptimo.

Existe un inadecuado control interno en el área de Tesorería en la tercera brigada de caballería, sobre todo respecto a la Unidad de Caja del área de Tesorería, ya que cada entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través del área 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 disponibilidad de la Tesorería.

Además, existen deficiencias que se presenta en el área de Tesorería se da mayormente debido a que muchas veces los procesos de planificación, programación y formulación para la atención de metas programadas; asimismo, las directivas internas no se encuentran actualizadas debido a que la unidad ejecutora N° 003 (Lima) no facilita la información de las disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas, las cuales son detectadas a través de los diferentes organismos de

control interno como son la inspectoría general del ejército (Lima) y la inspectoría de la tercera división de ejército (Arequipa), lo que debe ser comunicado a efectos de que se adopten las medidas correspondientes.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cómo influye el control interno en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

1. ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?

2. ¿Cómo la gestión de riesgos incide en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?

3. ¿De qué manera la supervisión impacta en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar cómo influye el control interno en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Determinar cómo la cultura organizacional influye en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.
2. Establecer en qué medida la gestión de riesgos incide en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.
3. Describir de qué manera la supervisión impacta en la gestión del área de Tesorería de la Tercera Brigada de Caballería de Tacna, año 2018.

### **1.4. Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica porque en la entidad universitaria hay ausencia de conocimientos del manejo de los fondos asignados a la unidad operativa N° 0842 (Tacna) a la Tercera Brigada de

Caballería, por parte de la Unidad Ejecutora N° 003 (Lima) ejército peruano. Como también los diferentes procedimientos según sus normas y directivas aplicables en el ámbito castrense, para así poder aplicar las normas de control interno. Por su importancia, hay pertinencia en la mejora de la gestión para la toma de decisiones en beneficio de las entidades públicas, así mismo, su factibilidad de realización está prevista en los marcos legales del control interno.

Es preciso señalar que el 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 en la Tercera Brigada de Caballería Tacna.

Las instituciones necesitan información razonable, para la planeación de sus actividades futuras, para tomar decisiones, que

tendrán incidencia en el corto, mediano y largo plazo, y para el control efectivo de los recursos. Dicha información razonable sólo va a ser obtenida, cuando las empresas practiquen auditoría financiera, porque dichas auditorías tienen como objetivos determinar la razonabilidad de la información financiera, económica y patrimonial de las empresas.

Con este estudio se pretende que el control interno y la gestión administrativa en el área de tesorería cobren la importancia debida en el ámbito militar, pues con la creación del instrumento y el modelo de investigación que se presenta en este proyecto, se espera que sirva de referencia para futuras investigaciones relacionadas con las variables, en universidades nacionales e internacionales, como también en instituciones del sector defensa como son los institutos científicos y tecnológicos del ejército, marina y fuerza aérea. Por otra parte, desde gestiones anteriores presenta una mala imagen financiera, porque los proveedores se quejan de que no hay pagos oportunos y en el peor de los casos los pagos son postergados para el siguiente ejercicio presupuestal, generando malestar en los proveedores. Es así que surgen problemas en la gestión de tesorería por no existir una buena

planificación de sus actividades, una programación del calendario de pagos que se hacen de acuerdo a las transferencias económicas mensuales que hace el Ministerio de Economía y Finanzas.

#### **1.4.1. Importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación es importante, porque permite visualizar los componentes y principios del control interno, agrupados en tres ejes, los que haciendo uso de su aplicación en forma adecuada trae consigo beneficios importantes en la gestión del área de Tesorería, considerando que el control interno es un proceso continuo, implementado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad y de responsabilidad de todos los trabajadores de la institución.

#### **1.4.2. Viabilidad de la investigación**

La investigación fue viable y se llevó a cabo sin dificultades debido a la predisposición de la alta dirección y de los trabajadores de la institución al brindar la información requerida. Asimismo, el

hecho que el autor labora en la institución, facilitó la búsqueda de la información y la aplicación de los instrumentos necesarios para la recolección de los datos necesarios para la búsqueda de los resultados.

#### **1.4.3. Limitaciones del estudio**

No hubo limitaciones en la realización de la presente investigación.

### **1.5. Hipótesis y variables**

#### **1.5.1. Hipótesis principal**

El control interno influye positivamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

### **1.5.2. Hipótesis secundarias**

1. La cultura organizacional influye significativamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.
2. La gestión de riesgos optimiza la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.
3. La supervisión mejora la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

### **1.5.3. Variables de estudio e indicadores**

#### **1.5.3.1. Variable independiente**

##### **X: Control interno**

X<sub>1</sub>: Cultura organizacional

X<sub>2</sub>: Gestión de riesgos

X<sub>3</sub>: Supervisión

### **1.5.3.2. Variable dependiente**

#### **Y: Gestión del área de Tesorería**

Y<sub>1</sub>: Planificación

Y<sub>2</sub>: Organización

Y<sub>3</sub>: Procesos

## 1.5.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medida
<u>Variable independiente</u> Control interno	Cultura organizacional	- Ambiente de control. - Información y comunicación.	Ordinal
	Gestión de riesgos	- Evaluación de riesgos. - Actividades de control.	
	Supervisión	- Seguimiento a ejecución del plan de acción anual. - Evaluación de la implementación del Sistema de control interno.	
<u>Variable dependiente</u> Gestión del área de Tesorería	Planificación	- Programación participativa de actividades. - Actualización de manuales.	Ordinal
	Organización	- Objetivos establecidos. - Valores Institucionales. - Manual de organización y funciones. - Reglamento de organización y funciones. - Manual de procedimientos. - Comunicación interna.	
	Procesos	- Captación de fondos - Custodia de fondos - Depósito de fondos - Pagos autorizados	
	Dirección	- Acciones de inducción. - Personal capacitado. - Normas o políticas. - Liderazgo funcional. - Solución a conflictos laborales.	
	Control	- Seguimiento a ejecución de planes de trabajo. - Evaluación de eficiencia y eficacia. - Decisiones oportunas para corregir errores. - Conciliaciones bancarias. - Arqueos de caja.	

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

De acuerdo a este trabajo de investigación, en la búsqueda de información se encontraron los que se mencionan a continuación:

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Para Chacón (2002) en su artículo científico: “El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones” del país de Ecuador, citado por Fernández y Vásquez (2014) concluyen 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.

Zobeida (2007). Tesis de Maestría: “Evaluación del Control interno del Departamento de Almacén del Centro Estatal de Coordinación Falcón del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura” – Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado – Venezuela. Este trabajo de investigación tuvo por objetivo la evaluación del control interno de almacén del Centro Estatal de coordinación Falcón del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, señalando que el mismo está enmarcado dentro del diseño descriptivo documental y carácter evaluador, es bibliográfico ya que la situación planteada surge de un problema existente, de naturaleza descriptiva, tipo de estudio de campo, basada en la revisión documental, análisis e interpretación de la información escrita. Las técnicas aplicadas al personal del Departamento de Almacén fueron la observación directa, la revisión biográfica y el cuestionario. Concluye, que los resultados evidencian debilidades en el control interno por cuanto no existe un sistema de control interno que brinde seguridad a los activos, así como la inexistencia de controles de seguridad para la protección física de materiales y bienes.

Espinosa (2013) de la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador, en su tesis para optar el título profesional de Ingeniería en Finanzas, Contaduría Pública Auditoría, titulada: “Propuesta de un Sistema de Control interno en la áreas de Tesorería, cartera y recursos humanos de la empresa medicina prepagada Cruz blanca S.A.”, tuvo como propósito mejorar el sistema de control interno de las diferentes áreas de Tesorería, cartera y recursos humanos de la empresa medicina prepagada Cruz blanca, llegando a las siguientes conclusiones: Mediante la metodología aplicada para la elaboración de la tesis se ha podido evaluar los componentes que presentan el control interno, y con el mismo se pudo realizar la propuesta de sistema de control interno .

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Para Zárate (2016). Tesis de grado. En su trabajo de investigación, tuvo por objetivo general: Analizar si el control interno influye a la gestión administrativa del Área de Tesorería de la Gerencia Sub Regional Bagua. La investigación es de tipo descriptivo porque se direcciona a describir el estado de la variable del control interno con la gestión que se aplica en

el área de Tesorería, se trabajó con una muestra por conveniencia de 19 trabajadores a una población total de 112, al cual se aplicó la técnica de la encuesta y se recogió información a través de una guía de encuesta con alternativas. La información fue recogida, procesada y tabulada apoyándose en el programa del Excel. En los resultados control interno del Área de Tesorería de la Gerencia Sub Regional se ha determinado que es deficiente porque no es adecuado el control de los ingresos recaudados, de gastos y carece de eficiencia porque los reglamentos de gestión no están actualizados, así como el manual de organización y funciones no se actualiza, además cuenta con un personal que no está capacitado para ejercer correctamente sus funciones. El contenido de la investigación comprende desde la realidad problemática, objetivos, hipótesis, métodos de investigación, resultados hasta las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de las actividades del área de Tesorería.

Pulido, Lázaro y Atachagua (2017). Tesis de grado. En su investigación titulada: " El control interno en la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco", tiene

como objetivo analizar si el control interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco. Esta investigación es relevante porque permite determinar el efecto del control interno del Gobierno Regional en la Sub Gerencia de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco, para mitigar los riesgos y agilizar los trámites documentarios y la atención y satisfacción de los usuarios en dicha entidad. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó los objetivos, el planeamiento y los procedimientos de control interno en la planificación, organización y optimización de la gestión administrativa de la institución en estudio, también se utilizó teorías y bibliografías de afamados autores.

Vela (2017). Tesis de grado. En su investigación titulada: " Control interno y el área de Tesorería de la unidad ejecutora N° 403 salud Alto Huallaga Tocache-2017", los investigadores tuvieron por finalidad determinar la relación que existe entre el control interno y el área de Tesorería en la Unidad Ejecutora N° 403 Salud Alto Huallaga Tocache, debido a la percepción del usuario de las reiteradas deficiencias de operatividad en el área de Tesorería y consecuentemente en la gestión

de esta unidad ejecutora; esta realidad que en verdad es un mal encarnado en la gestión pública desde las altas esferas hasta las instancias descentralizadas; además, la metodología empleada es de tipo aplicada, con un nivel de investigación descriptivo y el diseño es correlacional. Se tomó como muestra a 54 trabajadores de la Unidad Ejecutora N°403 Salud, utilizando la técnica del muestreo no probabilístico, después del procesamiento de los datos se llegó a los principales resultados que consiste en los siguientes: de 50 % que consideran como regular el accionar del control interno y el 57 % también como regular el accionar del área de Tesorería en la gestión de esta unidad.

Yancán (2015). Tesis de grado. En su investigación titulada: “Control interno y la gestión de la Tesorería de la Empresa Fadico S.A. - San Juan de Lurigancho, 2015”. Al ser una investigación de enfoque cuantitativo se utilizó la estadística para la contratación de las hipótesis; asimismo, se realizó análisis descriptivos donde se analizó el comportamiento de las variables y también a cada una de sus dimensiones específicas. Esta investigación tuvo como objetivo principal

analizar la relación que existe entre las dos variables: “Control interno” y “Gestión de la Tesorería”. Para lo cual la población del estudio abarcó 20 trabajadores de la empresa; la técnica de recolección fue mediante el instrumento de la encuesta. Los datos obtenidos por el instrumento de medición fueron debidamente procesados por un programa estadístico llamado “SPSS versión 23”, este proceso se aplicó en un solo momento de tiempo utilizando el diseño de acuerdo a la forma que se recogieron los datos. Mediante el cual se concluyó que el control interno tiene una relación con la gestión de la Tesorería, este se obtuvo mediante el tratamiento de los datos estadísticos luego del contraste de la hipótesis general, mediante la prueba de correlación Pearson para datos paramétricos, se pudo evidenciar que existe relación entre las variables de estudio, por lo que no se rechazó la hipótesis propuesta por el investigador, considerando que el p-valor fue de 0,000 y el índice de correlación resultó de 0,993 que demuestra una relación significativa entre las variables de estudio.

Vega (2017). Tesis de maestría. En su investigación titulada: “El control interno y su incidencia en el área de Tesorería de la Universidad

Nacional del Santa periodo 2014". El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia e influencia en el área de Tesorería del control interno que ya posee la Universidad Nacional de Santa. La investigación fue descriptiva, para llevarla a cabo la muestra poblacional fue el personal de la oficina de Tesorería, a quienes se les aplicó un cuestionario del sistema de control interno orientado a los procesos y actividades de Tesorería de 186 preguntas, utilizando la técnica de la encuesta, obteniéndose los siguientes resultados: En un rango de puntuación comprendido entre 46 y 80 puntos considerado como nivel medio se ha llegado a determinar que el grado de implementación del control interno en el área de Tesorería de la UNS es de un nivel medio, por la puntuación del 51,25 %, destacándose tres de sus componentes: el ambiente de control con 50,41 %, el de actividades de control Gerencial con 75,36 % y el de información y comunicación con 55,52 %. En un rango de puntuación comprendido entre 1 y 45 puntos considerado como nivel bajo se ha llegado a determinar que el grado de implementación de dos de los componentes de su control interno están en este nivel, uno de ellos la evaluación de riesgos con puntuación de 33,88 % y la supervisión con 41,09 %. Concluyéndose que el control

interno no está integrado e implementado óptimamente en su estructura o componentes y su incidencia en el área de Tesorería ha sido relativamente favorable promoviendo en ese nivel la eficiencia y eficacia de la gestión. Esta investigación busca contribuir a que mejore y actualice el control interno que posee la Universidad Nacional del Santa, recomendando desarrollar y adoptar medidas que impulsen y fortalezcan la implementación de sus componentes a través de un mayor compromiso de la alta dirección, difundiendo y aprobando su propio código de ética, actualizando sus documentos de gestión, dotándole de personal suficiente y capacitación en temas de Tesorería, aprobando políticas de preservación y conservación de documentos sustentatorios de transacciones de ingresos y gastos con ambientes para archivo y también aprobando planes de administración de riesgos, además de impulsar el seguimiento de las medidas correctivas y fortalecer la transparencia a través de su portal web, de tal manera que en corto tiempo pueda contar con un adecuado control interno que le permita obtener información financiera y presupuestaria oportuna y confiable para la toma de decisiones que contribuyan a preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades

así como respetar las leyes, reglamentaciones, directivas y estimular al personal a involucrarse en las políticas y objetivos de la Universidad Nacional del Santa.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Caljaro (2016). Tesis de maestría. En su investigación de título “El control interno en el área de Tesorería y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna año 2011, manifiesta que, 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 de la prueba de significancia de Chi Cuadrado, se determinó que en todos los casos tuvieron valores mayores a  $\alpha = 0,05$  corroborándose de este modo la hipótesis de trabajo enunciado.

Hinojosa (2015). Tesis de grado. En su investigación de título “El control interno y su influencia en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna 2012”, tuvo como objetivo determinar si el Control interno influye en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna 2012. El estudio partió de la hipótesis: El Control interno influye en forma significativa en la presentación de la información financiera del comité de

administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna 2012. Para el trabajo de campo, se trabajó con toda la población, siendo un total de 40 servidores y/o funcionarios de las áreas de planificación, patrimonio, contabilidad, tesorería, recursos humanos y abastecimiento de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. Como conclusión general del estudio se encontró que el control interno influye significativamente en la presentación de la información Financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna 2012. El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitario continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para la mejora de pronunciamientos más objetivos y consistentes.

Hinojosa (2017). Tesis de maestría. En su investigación de título "Sistema de control interno y su influencia en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional

Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2015”. El presente estudio tuvo como objetivo determinar si el sistema de control interno influye en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2015. El estudio partió de la hipótesis: El sistema de control interno influye de forma significativa en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2015. Para el trabajo de campo, se trabajó con toda la población, siendo un total de 40 trabajadores administrativos de las áreas críticas de planificación, contabilidad, tesorería, y recursos humanos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. El estudio se consideró descriptivo e investigación correlacional. Como conclusión general del estudio se encontró que el sistema de control interno influye significativamente en la presentación de la información Financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2015. El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no

universitarios continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para la mejora de pronunciamientos más objetivos y consistentes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Control interno**

Para Ibáñez (2001), el control es un proceso ejecutado por el consejo de directores; la administración y todo el personal de la entidad; diseñada para proporcionar una seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, Estupiñan (2012) define el control: “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”

El control interno, para Kirschenbaum y Mangulan (2004), lo definen como “un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad”.

Desde el enfoque de eficiencia, Mantilla (2005) define el control interno como: “instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado”.

Un concepto más reciente es de Aguirre (2010), define el control interno como: “un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa”.

Principios e importancia del control interno, para Perdomo (2004)

los principios del control interno son:

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir dos (02) personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controla su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registros de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

En la actualidad y a partir de los análisis de las principales metodologías internacionales de administración de riesgos (Committee of sponsoring organizations of the treadway - Gestión integral de riesgos; Basilea 2 y 3, international organization for standardization "ISO" 31 000), así como en los modelos de diseño de estructuras de control interno (Committee of sponsoring organizations of the treadway - 2013), incluso

al considerar los objetivos de los modelos en general, y la función del alineamiento organizacional que forma parte de la actividad de Auditoría Interna, existe una ausencia de discusión de cuál es el rol de la cultura organizacional en la administración de riesgos y estructuras de control interno (Fudim, 2014).

#### **2.2.1.1. Cultura organizacional**

El interés sobre cultura organizacional no es reciente, por el contrario, la rápida evolución de las teorías administrativas, la reflexión del aspecto cultural inició hace más de 50 años. El camino, fue iniciado por investigadores tales como Elliott Jaques en el año 1952, por Erving Goffman en el año 1961, por Chester Barnard en el año 1968 y por Paul Selznik en el año 1957, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección (Zapata, 2008).

Sin embargo, las investigaciones sobre culturas organizativas o corporativas, entra en auge a partir de la década

de los ochenta como afirman Martínez y Manzano (2011). En este momento, según Hofstede (1999) las investigaciones en dirección de empresas comenzaron a popularizar la noción de que la "excelencia" de una organización está contenida en las maneras comunes que sus miembros han aprendido a pensar, sentir y actuar.

Además, la cultura organizacional es una idea completa que contiene la fe, la ideología, la tradición, los valores, normas, prácticas, hechos, y la experiencia, la cultura organizacional es una función vital que manipula los hechos de una organización y de sus miembros. Por lo tanto, para Hernández (2007), al ser un sistema simbólico que envía señales a sus integrantes, se convierte en un instrumento norma del comportamiento de los empleados, así pues, ellos saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos.

En este sentido, la cultura organizacional, entendida como un sistema social, juega un papel de doble sentido y

función. En primer lugar, entender el conjunto de valores de los individuos permite comprender su interacción con el funcionamiento y crecimiento de la organización. Y, en segundo lugar, da pie de crear todo un sistema de gestión que involucre y modifique los sentidos de identidad y valores de un grupo de individuos, en este caso los empleados, con el fin de lograr consistencia de las estrategias y objetivos organizacionales.

Por otro lado, se definirá dos componentes del COSO en relación a la cultura organizacional, que permite a la dirección y el resto del personal de una entidad, proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Se tienen a los siguientes:

**a. Ambiente de control**

Cooper (1997) sostuvo que el entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que conforman el funcionar de una entidad desde la perspectiva del control interno es la base de todo sistema de control interno; es decir, determina

las pautas de comportamiento en una organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control.

#### **b. Información y comunicación**

Son políticas y procedimientos que tiene una entidad como parte de su cultura organizacional, que ayudan a asegurar que las directrices de la entidad se lleven a cabo.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace operar y controlar.

#### **2.2.1.2. Gestión de riesgos**

El eje de gestión de riesgos está integrado por los componentes de evaluación de riesgos y actividades de control.

Este eje comprende la identificación y valoración de los factores o eventos que pudieran afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, relacionados a la provisión de los productos que se brindan a la población (bienes o servicios públicos), así como determinar las medidas de control que reduzcan la probabilidad que se materialicen dichos factores o eventos (Resolución de Contraloría N°146, 2019).

Es una etapa fundamental en la evaluación económica y financiera. Se trata de un enfoque riguroso y documentado en todos los niveles de desarrollo de los eventos analizados, lo que requiere información de todas las áreas de interés, internas y externas.

Por otro lado, la información de sus procesos es uno de los activos más importantes que poseen las empresas y tiene un valor para la organización, por lo tanto, se deberían desarrollar mecanismos que aseguren una protección adecuada de los mismos. Es así como la seguridad de información, cuyo objeto o

propósito consiste en mantener la continuidad de los procesos organizacionales, ha cobrado enorme importancia. Es necesario que los responsables de la seguridad de la información en las organizaciones tomen conciencia de su papel y contrasten los riesgos a los que están sometidos.

La gestión de riesgos está diseñada para ayudar a las organizaciones a:

- Incrementar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Promover la gestión proactiva.
- Ser conscientes de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización.
- Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias pertinentes, así como las normas internacionales.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar la confianza de los grupos de interés (stakeholders).

- Asignar y utilizar con eficacia los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la capacidad de recuperación de la organización.
- Aumentar la eficacia y eficiencia operacional.
- Mejorar la prevención de pérdidas, así como la gestión de incidentes.
- Mejorar el aprendizaje organizacional.

Para mayor análisis de la gestión de riesgos, se definirá dos componentes del committee of sponsoring organizations de la treadway commission. Se tienen a los siguientes:

**a. Evaluación de riesgos**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro,

procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de autoevaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados (Brito, 2009).

**b. Actividades de control**

La entidad debe definir y desarrollar actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. Así como desplegar las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica (Resolución de Contraloría N°146, 2019).

Para Mantilla (2009), las actividades de control se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de

hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades.

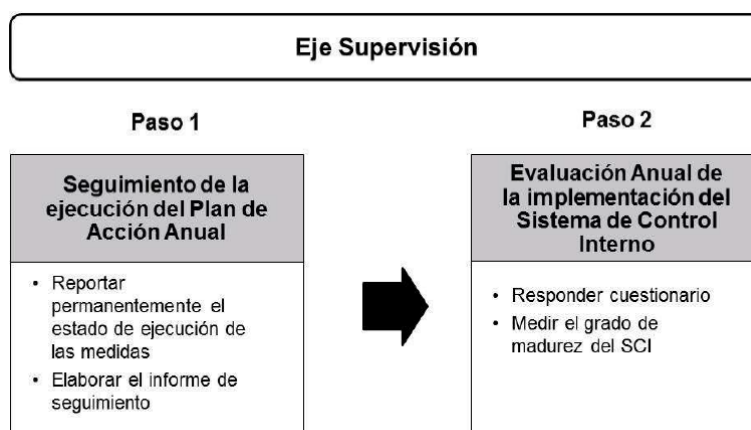
#### **2.2.1.3. Supervisión**

El eje Supervisión comprende el componente supervisión. Este eje comprende el conjunto de acciones que permiten dar cuenta de la implementación del Control Interno, a través del seguimiento de la ejecución del plan de acción anual elaborado en función del desarrollo de los ejes de: Cultura organizacional y gestión de riesgos, y la evaluación anual de la implementación del control interno (Resolución de contraloría N°146, 2019).

La supervisión y la revisión se deberían adaptar cuidadosamente, de manera que sean sensibles a los factores de cambio que pueden tener los mayores efectos, deberían evaluar la importancia continua de los indicadores supervisados, y si es necesario, los indicadores se adaptarán a los cambios o a las nuevas circunstancias.

La supervisión está relacionada con la observación continua de los parámetros clave para determinar si se siguen en la forma prevista o supuesta. Si la revisión ocurre de vez en cuando, se estructura en cuanto a su propósito, y generalmente se prevé para determinar si las hipótesis en base a las cuales se tomaron las decisiones (por ejemplo, el diseño del manual de funciones) permanecen vigentes, y por tanto, si es necesario revisar las decisiones resultantes. La revisión también debería tener en cuenta los nuevos conocimientos y tecnologías.

Los pasos para implementar el eje de supervisión se muestran a continuación:



**Figura 1.** Pasos para implementar la supervisión

Fuente: Directiva N°006 (2019). Implementación de Control Interno.

#### **a. Seguimiento de la ejecución del Plan de Acción Anual**

El seguimiento de la ejecución del Plan de Acción Anual debe efectuarse de forma permanente y continua, verificando su cumplimiento, a través de la evidencia o sustento que se consignan como medios de verificación, según los plazos establecidos en el mismo y teniendo en cuenta los criterios para

establecer su estado de ejecución, criterios que se presentan en la siguiente figura (Directiva N°006, 2019).

Estado	Criterio
Implementada	Cuando ha cumplido la implementación de la medida de remediación o control conforme al Plan de Acción Anual.
No implementada	Cuando no ha cumplido con la implementación de la medida de remediación o control incluida en el Plan de Acción Anual y la oportunidad para su ejecución ha culminado.
En proceso	Cuando ha iniciado y aún no ha culminado la implementación de la medida de remediación o control incluida en el Plan de Acción.
Pendiente	Cuando aún no ha iniciado la implementación de la medida de remediación o control incluida en el Plan de Acción Anual.
No aplicable	Cuando la medida de remediación o control incluida en el Plan de Acción, no puede ser ejecutada por factores no atribuibles a la entidad, debidamente sustentados, que imposibilitan su implementación.
Desestimada	Cuando la entidad decide no adoptar la medida de remediación o control incluida en el Plan de Acción, asumiendo las consecuencias de dicha decisión.

**Figura 2.** Estado de ejecución de las medidas de mediación y medidas de control  
Fuente: Directiva N°006 (2019). Implementación de Control Interno.

En la Directiva N°006 (2019) se registra en el aplicativo informático del Sistema de Control Interno, el estado de la ejecución de las medidas de remediación y medidas de control, así como sus medios de verificación, tomando en cuenta los plazos establecidos para la ejecución de las mismas.

Asimismo, se describe la problemática y se proponen recomendaciones de mejora, las mismas que deben ser tomadas en cuenta para la implementación del Sistema de Control Interno en el siguiente semestre.

Con la información obtenida hasta el último día hábil del mes de julio de cada año, imprime del aplicativo informático del Sistema de Control Interno el “Reporte de seguimiento del Plan de Acción Anual”, cuya estructura está establecida en el Anexo N° 9 de la directiva, debe ser visado por el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del Sistema de Control Interno, digitalizado en formato PDF y adjuntado en el citado aplicativo informático, hasta el último día hábil del mes de agosto de cada año. Asimismo, debe ser puesto en conocimiento del Titular de la entidad en el mismo plazo.

**b. Evaluación anual de la implementación del sistema de control interno**

En la Directiva N°006 (2019) la evaluación anual permite a la entidad conocer el nivel de implementación de su Sistema de Control Interno y se realiza desde el primer hasta el último día hábil del mes de enero del año siguiente. Para ello, desarrollan el “Cuestionario de Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno” (presentado en el Anexo N° 1 de la directiva), en base a la información que proporcionan los órganos o unidades orgánicas de la entidad, conforme a sus competencias funcionales, correspondiente al periodo anterior con fecha de corte al 31 de diciembre. Las respuestas a las preguntas contenidas en el citado cuestionario y sus evidencias o sustentos se valoran conjuntamente y se calcula el grado de madurez del Sistema de Control Interno. Es importante señalar que dicho cálculo busca medir la implementación integral de los tres (3) ejes. La fórmula y criterios para calcular el grado de madurez de la implementación del Sistema de Control Interno, se describen en el Anexo N° 10 de la directiva.

Concluido el desarrollo del citado cuestionario, se imprime del aplicativo informático del sistema de control interno el “Reporte de evaluación anual de la implementación del sistema de control interno”, cuya estructura está establecida en el anexo N° 11. Dicho reporte debe ser visado por el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del sistema de control interno y remitido al titular de la entidad para su conocimiento y adopción de acciones que estime pertinentes.

Es importante señalar, que los resultados de la evaluación anual de la implementación del sistema de control interno permitirán identificar las deficiencias del eje cultura organizacional, sobre las cuales se deberán implementar las respectivas medidas de remediación. Para ello, deberá ejecutarse el paso 2 establecido para dicho eje y continuar con el resto de pasos descritos anteriormente.

#### **2.2.1.4. Importancia del control interno**

Perdomo (2004), considera que:

- Permite producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la gestión en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada funcionario responsable a cargo de las operaciones.
- La complejidad de las grandes instituciones en su estructura organizacional hace difícil controlar cada una de las áreas de gestión, por lo que se hace imprescindible el delegar funciones y conservar un adecuado ambiente de control.

#### **2.2.2. Gestión del área de Tesorería**

Delgado (1988) manifiesta que la gestión de Tesorería conlleva al conocimiento y la gestión día a día de los flujos de liquidez, inversiones y financiaciones de corto y largo plazo, el diseño del sistema bancario y

de relaciones con los bancos, la articulación de un sistema de información, así como la realización de previsiones y presupuestos de Tesorería.

La gestión del área de Tesorería en la empresa es uno de los elementos clave en la empresa, que le permitirá ser viable económicamente y tomar decisiones futuras adecuadas, con el fin de evitar posibles problemas de liquidez.

#### **2.2.2.1. Sistema de Tesorería**

El sistema de Tesorería es el conjunto de políticas, normas y procedimientos técnicos cuya vigencia y aplicación está orientado a regular las operaciones relacionados con la administración y manejo de los fondos públicos durante el proceso de la ejecución presupuestal y financiera de los diversos organismos del sector público, especialmente en lo que respecta a la obtención de distribución de los fondos, cualquiera sea la

fuelle de financiamiento y su correspondiente utilización en el gasto fiscal, cualquiera de su objeto o naturaleza (Valdivia, 2008).

Para mayor análisis de la gestión del área de Tesorería, se definirá los procesos administrativos relacionados con una buena gestión de Tesorería. Se tienen a los siguientes:

#### **2.2.2.2. Planificación**

La planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado, la planificación, en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

De manera complementaria, se puede decir que la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

**a. Programación participativa de actividades**

Según Aguilar (2019) gerente de planificación estratégica, manifiesta que existen fases del presupuesto participativo, los que se detallan a continuación:

- Primera fase: Preparación.
- Segunda fase: Concertación.
- Tercera fase: Coordinación entre niveles de gobierno.
- Cuarta fase: Formalización.

## **b. Actualización de manuales**

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados. mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación. Se debe tener en consideración que los manuales deben contener lo siguiente: Introducción, objetivos, áreas de aplicación, responsables, políticas, descripción de las operaciones, formatos, diagramas de flujo y terminología.

### **2.2.2.3. Organización**

Stoner (1996) expone que organizar es dividir, separar y reunir nuevamente para coordinar las actividades y los recursos de la empresa, cumplir las metas que se encuentran plasmadas en la planeación. Implica también la toma de decisiones que es parte primordial, a través de ella se tomarán las decisiones más pertinentes, que puedan beneficiar a la empresa.

### **a. Objetivos establecidos**

Un objetivo o finalidad es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico. Todo lo que hacemos tiene un fin, un sentido final adonde queremos llegar, que es la sumatoria de los pasos dados para alcanzarlo. Eso es un objetivo, y de nuestra capacidad para alcanzarlo o no, dependerá generalmente nuestra medida del éxito o del fracaso (Concepto.de, s.f.).

### **b. Valores institucionales**

El Ejército del Perú como institución armada del país tiene deberes y valores morales que constituyen los pilares fundamentales que sustentan su organización, su práctica y quehacer constante, que lo hacen un Ejército cohesionado y respetado, siempre hermanado con el pueblo que es su raíz y razón de ser (Ejército del Perú, s.f.).

Los valores del Ejército son normas morales mediante las cuales exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con un sentido de orden, seguridad y desarrollo, apelando a la conciencia y madurez del individuo. El cumplimiento y la práctica de los valores son la clave para alcanzar la misión institucional (Ejército del Perú, s.f.).

### **c. Manual de organización y funciones**

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

#### **d. Reglamento de organización y funciones**

El ROF es el Reglamento de Organización y Funciones de una entidad, que se constituye en un documento técnico normativo de gestión institucional que establece:

- a. La estructura orgánica de la entidad.
- b. Las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.
- c. Las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda.

Este instrumento de gestión formaliza las competencias de cada área dentro de la organización y en función a ello se puede determinar las responsabilidades que le corresponde en el logro de los objetivos institucionales.

#### **e. Manual de procedimiento**

Un manual de procedimientos, es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una entidad.

#### **f. Comunicación interna**

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave, puesto que, mediante un buen empleo de la información, se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la entidad, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía (Dueñas, 2013).

#### **2.2.2.4. Procesos**

Los procesos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. En la gestión de Tesorería, se debe considerar los siguientes procedimientos:

##### **a. Captación de fondos**

La unidad de caja es la administración centralizada de los fondos públicos en cada entidad u órgano, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la

entidad responsable de su percepción (Ley General de Tesorería N°28693, 2006, art. 1).

**b. Custodia de fondos**

Los fondos o valores en posesión de una Unidad Ejecutora o Entidad, cuyo régimen de administración o utilización no se encuentre debidamente justificado o aclarado se depositan en la cuenta principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público o entregados para su custodia, según sea el caso, y registradas por la Unidad Ejecutora o entidad correspondiente, quedando prohibido disponer de ellos hasta que se establezca con precisión su origen y se proceda a su adecuado tratamiento administrativo, presupuestal, financiero y contable, según corresponda. Los mencionados depósitos no son remunerados (Ley General de Tesorería N°28693, 2006, art. 43).

### **c. Depósito de fondos**

Los fondos públicos se depositan en forma íntegra dentro de las veinticuatro (24) horas de su percepción o recaudación, salvo los casos regulados por el Sistema Nacional de Tesorería, procediéndose a su debido registro (Ley General de Tesorería N°28693, 2006, art. 27).

La Dirección Nacional del Tesoro Público podrá abrir cuentas bancarias, de ser el caso, con sus correspondientes subcuentas bancarias, para el depósito de los fondos que administra, así como para la canalización de los fondos previstos en las fuentes de financiamiento cuyos recursos provienen de transferencias que efectúa la Dirección Nacional del Tesoro Público establecidas por Ley, sean en moneda nacional o en moneda extranjera (Ley General de Tesorería N°28693, 2006, art. 18).

### **d. Pagos autorizados**

La Dirección Nacional del Tesoro Público establece los procedimientos, normas y plazos de pagaduría, sea mediante

cheques, abonos en cuentas, en efectivo o por medios electrónicos, inclusive de las retenciones a favor de la Administración Tributaria y de terceros autorizados de acuerdo a ley, con criterios de oportunidad y ubicación geográfica (Ley General de Tesorería N°28693, 2006, art. 33).

#### **2.2.2.5. Dirección**

Dubrin (2000) indica que Dirección es también llamado Liderazgo, y que es la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás, con la ambición de alcanzar las metas de la institución; por lo tanto, radica en dosificar energía, dirigir, activar e inducir a terceros. El liderazgo incluye decenas de procesos interpersonales como: motivar, comunicar, capacitar y manifestar a los miembros de un grupo, la forma en que pueden alcanzar los fines. El liderazgo o la dirección es un componente tan primordial de la labor administrativa, que algunos consideran que la administración, es alcanzar los fines por medio de las personas. El fundamento del liderazgo en la administración, implica inspirar

al personal y propiciar, para mantener un sistema administrativo estable.

#### **a. Acciones de inducción**

El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos. Las acciones de inducción o procesos son: La inducción general, específica y evaluación (Gestiopolis, 2007).

#### **b. Personal capacitado**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la entidad, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en

primer lugar, porque si se produce una vacante en la entidad, puede ser cubierta internamente por promoción. Las actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente (Frigo, s.f.).

#### **c. Normas o políticas**

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo; sin embargo, las políticas de la organización son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repitan una y otra vez dentro de una organización (Díaz, 2014).

#### **d. Liderazgo funcional**

La teoría del liderazgo funcional (Hackman & Walton, 1986) es la teoría particularmente útil para hacer frente a los

comportamientos específicos del líder, se espera que contribuyan a la eficacia de la organización o unidad.

#### **e. Solución a conflictos laborales**

Prisma (2016) el conflicto laboral puede desatarse por empleados que se culpan entre sí del bajo rendimiento, por no conseguir limar las asperezas, entre otros. Existen cuatro pasos que ayudan a resolver un conflicto laboral. Y son:

- Identifica la causa del conflicto laboral.
- Deja que ambas partes se expliquen.
- Consigue un acuerdo entre ambas partes.
- Determina un plan de acción con su seguimiento.

#### **2.2.2.6. Control**

Stoner (1996) indica que control contiene varios elementos como:

- a. Establecer estándares de desempeño: Se debe establecer medidas de control, en donde indique el desempeño del personal en cada actividad, y si realmente se están alcanzando los resultados esperados.
- b. Medir los resultados con las normas establecidas; al establecer normas que son las indicaciones determinadas, debemos controlar si realmente el personal cumple las instrucciones y normas que se ha establecido para cada puesto.
- c. Tomar decisiones o medidas correctivas cuando se detectan desviaciones: Al observar si los resultados no son satisfactorios para la empresa, se debe tomar decisiones para corregir las desviaciones lo más pronto posible.

El gerente gracias a las funciones de control, puede mantener a la organización en óptimas condiciones. En resumen, el control cuenta con lo que es la medición y la corrección, ambos son esenciales para la verificación del cumplimiento de actividades que se realicen en la institución.

Koontz (1996) indica que control es establecer patrones, medir, y modificar el desempeño individual y grupal del personal de la empresa, para que las actividades que están planificadas se ajusten; y no se desvíen del objetivo principal asignado por la empresa. Dentro de la etapa implica la toma de decisiones que puedan corregir algunos problemas menores. En resumen, el control facilita el logro del propósito que atribuye la empresa, indicando que la planeación no se logra solo sin el apoyo de otras etapas; por lo general para la verificación del cumplimiento de actividades siempre se medirán para alcanzar el éxito.

**a. Seguimiento a ejecución de planes de trabajo**

Parte de las atribuciones de la Dirección Nacional del Tesoro Público, en forma exclusiva y excluyente, se encuentra elaborar y difundir información estadística sobre la ejecución de ingresos y egresos de los fondos públicos. Así como elaborar el presupuesto de caja del Gobierno Nacional y establecer los niveles de

financiamiento temporal a efectos de cubrir sus déficits estacionales (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N°28693, 2006, art. 45).

**b. Evaluación de eficiencia y eficacia**

La evaluación de tesorería consiste en el análisis de la proyección de los ingresos, sobre la base de la evolución y estado de los fondos administrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público percibidos o recaudados, así como del devengado y las autorizaciones y transferencias ejecutadas para su atención con cargo a dichos fondos durante cada período mensual, en el marco del programa expresado en el presupuesto de caja, con indicación del financiamiento temporal obtenido y ejecutado. Se realiza dentro de los quince (15) días calendario siguientes de vencido el mes respectivo. Dicha evaluación, con el sustento respectivo a nivel específico, se remite a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República y a la Contraloría General de la República dentro de los cinco (5) días

calendario de vencido el plazo para su elaboración (Ley general del sistema nacional de tesorería N°28693, 2006, art. 35).

### **c. Decisiones oportunas para corregir errores**

Es precisamente en la responsabilidad de las decisiones públicas donde radica la importancia de que los gestores sepan elegir correctamente entre varias opciones. Según la Universidad Continental (2017) estos son algunos de los pasos que se deben seguir para decidir adecuadamente:

- Tener a la mano toda la información disponible.
- Plantear escenarios.
- Tomar decisiones éticas.
- Ser oportunos.

### **d. Conciliaciones bancarias**

La Dirección Nacional del Tesoro Público efectúa conciliaciones con las unidades ejecutoras y dependencias

equivalentes en las entidades, respecto de los registros relacionados con la preparación de sus correspondientes estados financieros, que permitan identificar los fondos transferidos y recibidos de dicha Dirección Nacional (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N°28693, 2006, art. 45).

#### **e. Arqueos de caja**

Es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente (Gestiopolis, 2002).

#### **2.2.2.7. Principios del sistema de tesorería**

Según el Sistema Nacional de Tesorería, los principios del sistema de tesorería son:

**a. Unidad de caja**

Administración centralizada de los fondos públicos en cada entidad u órgano, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.

**b. Economicidad**

Manejo y disposición de los fondos públicos, viabilizando su óptima aplicación y seguimiento permanente minimizando sus costos.

**c. Programación**

Obtención, organización y presentación del estado y flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus probables magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer, su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Arqueo de caja**

Es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente (Gestiopolis, 2002).

#### **Administración pública**

Para ubicar el control interno dentro de la administración pública, primero se debe entender lo que significa el Estado. Según Valverde (1990), el concepto de Estado difiere según los autores, pero algunos de ellos definen el Estado como: el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado.

### **Ambiente de control**

Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa (Ley de Control Interno N° 28716, Art. 3).

### **Caja chica**

Cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna a un empleado, en caja o en depósitos, disponible para desembolsos menores que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; el monto de los gastos que se realizan con este fondo es tan pequeño que no es conveniente pagarlo con cheque (Wikipedia, 2019).

### **Conciliación bancaria**

La conciliación bancaria es la comparación que las empresas realizan entre los apuntes contables que la empresa tiene contabilizado en libros de los extractos de sus cuentas corrientes y los ajustes que la propia entidad bancaria realiza sobre la misma cuenta.

Consiste en un proceso que permite comparar los valores que la empresa tiene registrados en una cuenta de ahorros o en una cuenta corriente con los valores que el banco le suministra mediante extracto bancario, que suele recibirse periódicamente, bien sea mensual, quincenal o semanalmente (Lorenzana, 2014).

### **Custodia de fondos**

Se llevan a cabo para salvaguardar y administrar los valores. Se encarga de la recepción y custodia de los activos de los fondos y además los depositarios también deben vigilar y supervisar la gestión. Un depositario no puede ser simultáneamente gestor del fondo y precisan de autorización y registro (Valero, 2017).

### **Egresos**

Los egresos incluyen los gastos y las inversiones. El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio, y siempre supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet) y

el arrendamiento de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas (Pérez & Gardey, 2009).

### **Economicidad**

Manejo y disposición de los fondos públicos viabilizando su óptima aplicación y seguimiento permanente, minimizando sus costos (Ley general del sistema nacional de tesorería, 2006, art. II).

### **Fondos públicos**

Recursos financieros y presupuestarios asignados a los distintos niveles de gobierno, así como a sus respectivos entes u organismos.

### **Gestión**

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los

objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

## **Ingresos**

Un ingreso es un incremento de los recursos económicos. Éste debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, puesto que es la recuperación de un activo. Los ingresos suponen incrementos en el patrimonio neto la empresa. Puede tratarse del aumento del valor de tus activos o la disminución de un pasivo. Sin embargo, no se contemplan las aportaciones de socios o propietarios, puesto que se entienden que es algo que la empresa debe devolver con el tiempo. La empresa en su actividad comercial recibe dinero por prestar sus servicios o vender sus productos. De esta manera, se incrementa el patrimonio empresarial (Debitoor, 2019).

## **Oportunidad**

Percepción y acreditación de los fondos públicos en los plazos señalados, de forma tal que se encuentren disponibles en el momento y lugar en que se requiera proceder a su utilización (Ley general del Sistema Nacional de Tesorería, 2006, art. IV).

## **Proceso administrativo**

En su concepción más sencilla, para Rodríguez (1993), define el proceso administrativo como: la administración en acción, o también como el conjunto 21 de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

## **Procedimiento**

Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo. Procesos La acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto

de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

### **Procedimientos de control**

Los procedimientos y políticas, a parte del ambiente de control y el sistema contable establecidos por la máxima autoridad, para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad (Santillana, 2013).

### **Programación**

Obtención, organización y presentación del estado y flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus probables magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, 2006, art. V).

## **Riesgo**

El riesgo es la amenaza concreta de daño que yace sobre nosotros en cada momento y segundos de nuestras vidas, pero que puede materializarse en algún momento o no, por ejemplo, cuando salimos a la calle estamos expuestos a una innumerable cantidad de circunstancias riesgosas, como ser una maceta o un balcón que se desplome sobre nuestra humanidad, un asalto, etc. Cualquier situación o cosa plausible de provocarnos algún tipo de daño es un riesgo.

## **Riesgo de control**

Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de contabilidad y control interno.

### **Riesgo de no detección**

Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, sin que hayan podido ser detectadas por los procedimientos sustantivos del auditor.

### **Riesgo inherente**

La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativos, sin considerar el efecto del control interno.

### **Riesgo de detección**

El riesgo de que nuestros procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

### **Seguridad**

Prevención de riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones con fondos públicos y conservar los elementos que

concurrer a su ejecución y de aquellos que las sustentan (Ley general del Sistema Nacional de Tesorería, 2006, art. VI).

### **Sistemas administrativos**

Para Andía (2009), los sistemas administrativos constituyen la desconcentración de funciones especializadas, con la finalidad de dar racionalidad y uniformidad al funcionamiento general de la administración pública para lograr los fines y objetivos con eficiencia y racionalidad.

### **Unidad de caja**

Administración centralizada de los fondos públicos en cada entidad u órgano, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción (Ley general del sistema nacional de tesorería, 2006, art. I).

### **Veracidad**

Las autorizaciones y el procesamiento de operaciones en el nivel central se realizan presumiendo que la información registrada por la

entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, 2006, art. III).

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración, por su naturaleza de ser de tipo descriptivo, documental y bibliográfico.

El diseño de investigación transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos, siendo su propósito describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población estará constituida por el personal (oficiales, técnicos, sub oficiales y personal de empleados civiles, etc.) Del área de

Tesorería, área de presupuesto, área de abastecimiento, área de producción logística y área generadora de recursos de la Tercera Brigada de Caballería - Tacna, siendo un total de cuarenta (40).

La relación del personal militar y civil de la parte administrativa del Cuartel General de la Tercera Brigada de Caballería Tacna, que es la población y muestra para la presente investigación es la siguiente:

Tabla 2

*Relación de personal militar y civil*

<b>ÁREA TESORERÍA</b>		
<b>Nº</b>	<b>GRADO</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>
1	CAPITAN	LAUDA ROMERO DIANA CAROLINA
2	TENIENTE	GUERRERO CHIRI GLORIA IVET
3	SUB OFICIAL	SANTA PINEDO ALVINO
4	EMPLEDO CIVIL	LANCHIPA QUISPE SARA
5	EMPLEDO CIVIL	HUACLLA GOMEZ ERMILIA FLORA
6	EMPLEDO CIVIL	BELLIDO DIAS ROBERTO
7	EMPLEDO CIVIL	BERNABE VELASCO NICOLAS
8	EMPLEDO CIVIL	ACERO VILLEGAS JENNY
<b>ÁREA PRESUPUESTO</b>		
<b>Nº</b>	<b>GRADO</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>
9	MAYOR	VARGAS CALDERON HERLES
10	TECNICO	BECERRA AQUISE ELMER
11	SUB OFICIAL	MAMANI ALVITES MIRIAN
12	EMPLEADO CIVIL	FUENTES HUEMAN MARIA LUISA
<b>ÁREA DE ABASTECIMIENTO</b>		
<b>Nº</b>	<b>GRADO</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>
13	MAYOR	VALENZUELA MONTESINOS EVELHYN
14	MAYOR	VERA CHAVEZ JULIO
15	TECNICO	AVALOS CORTEZ MARITZA
16	TECNICO	CRISOSTOMO QUISPE MARIA
17	SUB OFICIAL	ENCINAS HUEZA JOSE
18	EMPLEADO CIVIL	MACHACA MAMANI TEOFILO
19	EMPLEADO CIVIL	CALLATA QUISPE PEDRO

<b>ÁREA PRODUCCIÓN LOGÍSTICA</b>		
<b>Nº</b>	<b>GRADO</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>
20	MAYOR	CUCHO PAREDES EMILIO YEMIS
21	TECNICO	PHALA CUSI UBALDO
22	EMPLEADO CIVIL	CHAPARRO CHAMBILLA NICOLAS
23	EMPLEADO CIVIL	RAMOS QUISPE PILAR
24	EMPLEADO CIVIL	FERNANDEZ ESPEZUA MIRIAM
25	EMPLEADO CIVIL	CALIZAYA VELASCO JUDHIT
26	EMPLEADO CIVIL	CONTRETAS MACHACA RODOLFO
27	EMPLEADO CIVIL	APAZA CHAVEZ RUBEN
28	EMPLEADO CIVIL	CATACORA LIRA JUAN
29	EMPLEADO CIVIL	QUINTA USNAYO JORGE
30	EMPLEADO CIVIL	CLAROS ARCAYA YERSON
31	EMPLEADO CIVIL	BOHORQUEZ ORDONEZ CESAR
32	EMPLEADO CIVIL	HUAYTA MELCHOR EDUARDO
33	EMPLEADO CIVIL	COAQUIRA ÑACA EDGAR
<b>ÁREA GENERADORA DE RECURSOS</b>		
<b>Nº</b>	<b>GRADO</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>
34	MAYOR	ALEGRIA BARRIENTOS CESAR
35	CAPITAN	VALDIVIEZO HUAMAN CARLOS
36	TENIENTE	BECERRA QUISPE LUIS
37	TECNICO	CUEVA TONY ALFREDO
38	TECNICO	SACACHIPANA QUISPE WILMER
39	SUB OFICIAL	QUINTANA APAZA JOSE LUIS
40	SUB OFICIAL	APAZA QUISPE GERARDO



Fuente: Planilla de personal civil y militar de la tercera caballería del cuartel general de Tacna.

### 3.2.2. Muestra

Para el presente trabajo de investigación no fue necesario obtener muestra, ya que sólo son cuarenta (40) servidores administrativos (oficiales, técnicos, sub oficiales y personal de empleados civiles, etc.) De la sección tesorería, sección presupuesto, sección de abastecimiento

y sección contrataciones de la tercera brigada de caballería - Tacna, es decir, se trabajó con el total de la población.

### **3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnicas**

- a. La encuesta se aplicó a los servidores de las áreas administrativas de la tercera brigada de caballería - Tacna, sobre el control interno y su influencia en la gestión del Área de Tesorería.
- b. Análisis documental, se recopiló la información necesaria para analizar el control interno y su influencia en la Gestión del Área de Tesorería de la Tercera Brigada de Caballería – Tacna.

#### **3.3.2. Instrumentos de recolección de datos**

- a. Cuestionario, se aplicará un instrumento dirigido a los servidores y/o funcionarios, quienes aportaron datos sobre el

control interno y su influencia en la Gestión del Área de Tesorería de la tercera brigada de caballería – 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.

### 3.4. Planteamiento del análisis estadístico

#### 3.4.1. Variable independiente:

Control interno

#### ITEM 1:

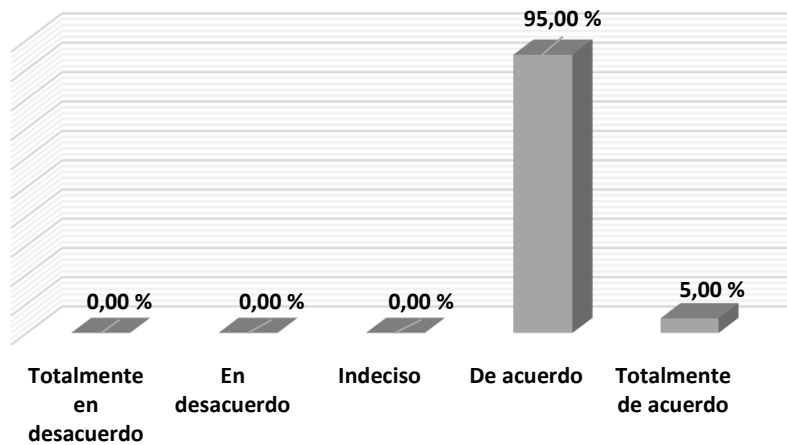
Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.

Tabla 3

*Cultura orientada a la transparencia y ética.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	38	95,00 %
	Totalmente de acuerdo	2	5,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 1 de la encuesta “Control interno”.



*Figura 1.* Cultura orientada a la transparencia y ética.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 3.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

En un país democrático, el principio de transparencia y ética en la gestión pública es uno de los pilares sobre los que se asienta esta forma de gobierno. La transparencia se refiere al deber de los poderes públicos de exponer y someter al análisis de la ciudadanía la información relativa a su gestión, al manejo de los recursos que la sociedad les confía, a los criterios que sustentan sus decisiones, y a la conducta de sus funcionarios. Respecto a la afirmación de que, si promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética, el 95,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 5,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

## ITEM 2:

Los trabajadores practican los valores éticos.

Tabla 4

*Trabajadores practican valores éticos.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	37	94,87 %
	Totalmente de acuerdo	2	5,13 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 2 de la encuesta "Control interno".

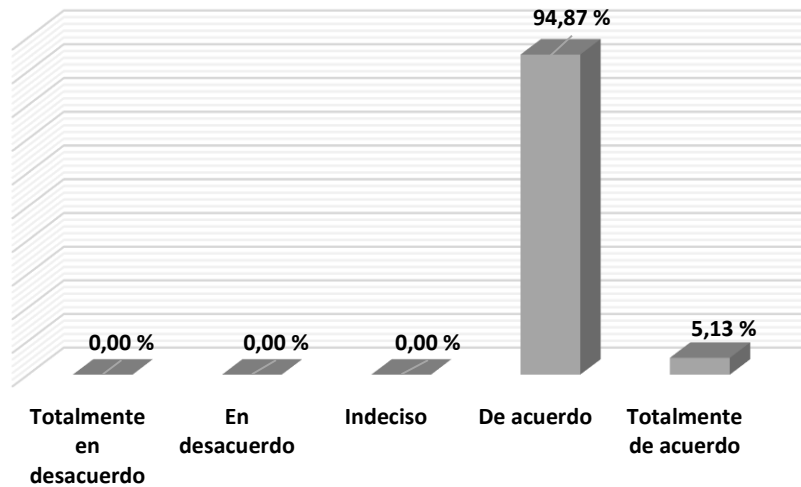


Figura 2. Trabajadores practican valores éticos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 4.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Los valores y la ética son importantes en el lugar de trabajo para ayudar a mantener el orden, garantizar que una entidad funcione sin problemas y siga siendo rentable. Cada entidad en particular hace conocer sus valores y ética casi inmediatamente después de contratar a un empleado, en muchos centros de trabajo, no importa lo bien que un empleado se desempeñe; si no sigue los valores y ética del lugar de trabajo, puede ser despedido. Respecto a la afirmación de que, si los trabajadores practican los valores éticos, el 94,87 % manifiesta estar de acuerdo y el 5,13 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 3:**

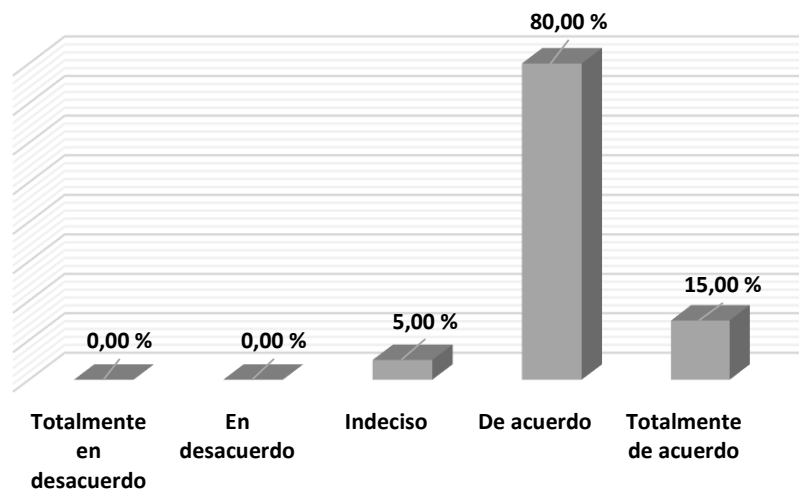
Se cumple con las políticas internas establecidas por la institución.

Tabla 5

*Cumplimiento de políticas internas establecidas.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	32	80,00 %
	Totalmente de acuerdo	6	15,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 3 de la encuesta "Control interno".



*Figura 3.* Cumplimiento de políticas internas establecidas.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 5.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

En base a la Figura 4, que muestra los resultados estadísticos del instrumento aplicado, se obtiene que el 5,00 % se encuentra indeciso al responder sobre si se cumple con las políticas internas establecidas por la institución, por otro lado, el 80,00 % manifiesta estar de acuerdo con la afirmación planteada y existe el 15,00 % de los encuestados estar totalmente de acuerdo al confirmar que cumplen con las políticas internas establecidas.

#### ITEM 4:

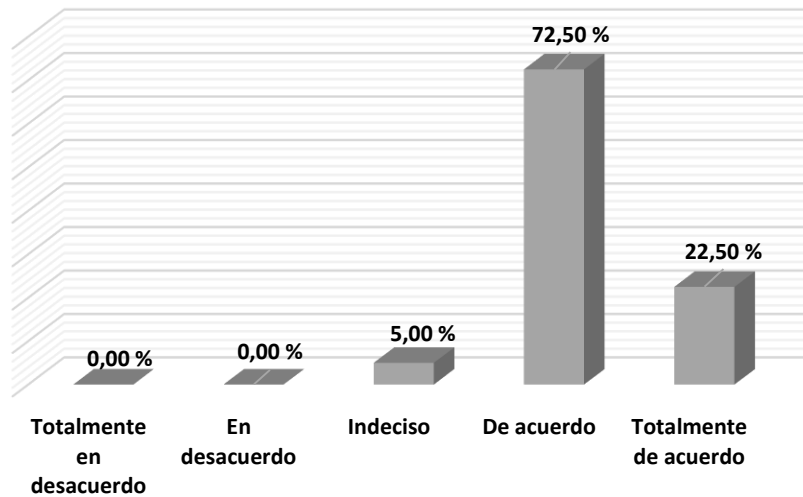
Se comunica las nuevas políticas internas al personal del área de Tesorería.

Tabla 6

*Comunicación de políticas internas al personal.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	29	72,50 %
	Totalmente de acuerdo	9	22,50 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 4 de la encuesta "Control interno".



**Figura 4.** Comunicación de políticas internas al personal.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 6.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Las políticas internas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados. Respecto a la afirmación planteada sobre si se comunica las nuevas políticas internas al personal del área de Tesorería, el 5,00 % de los encuestados se encuentran indecisos al momento de responder, en mayor porcentaje existe el 72,50 % que manifiesta estar de acuerdo con la afirmación y el 22,50 % que indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 5:**

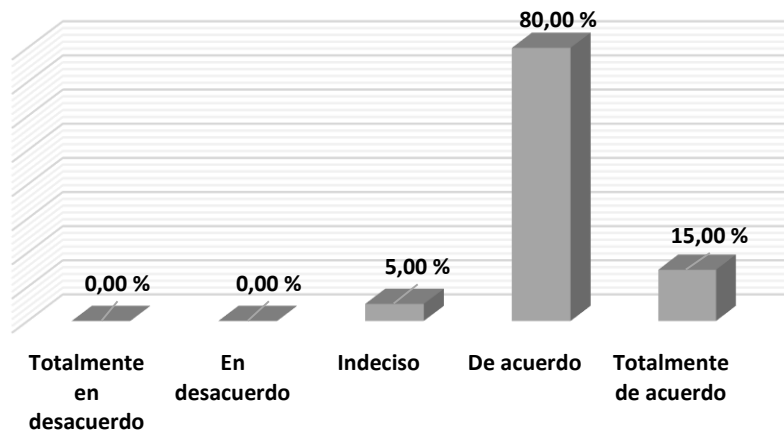
El personal tiene acceso a información que le permita conocer sus derechos.

Tabla 7

*Personal tiene acceso a información.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	32	80,00 %
	Totalmente de acuerdo	6	15,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 5 de la encuesta "Control interno".



*Figura 5.* Personal tiene acceso a información.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 7.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Las leyes laborales otorgan a los empleados el derecho de formar sindicatos; también permiten que empleados y empleadores participen en determinadas actividades por ejemplo: huelgas, pedidos de medidas cautelares, paros, con el fin de satisfacer sus demandas, el personal que labora en las diferentes áreas administrativas de la tercera brigada de caballería de la ciudad de Tacna, se manifiesta indeciso al responder en un porcentaje del 5,00 %; por otro lado, el 80,00 % manifiesta estar de acuerdo con la afirmación planteada sobre si el personal tiene acceso a información

que le permita conocer sus derechos y existe el 15,00 % de los encuestados que se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

**ITEM 6:**

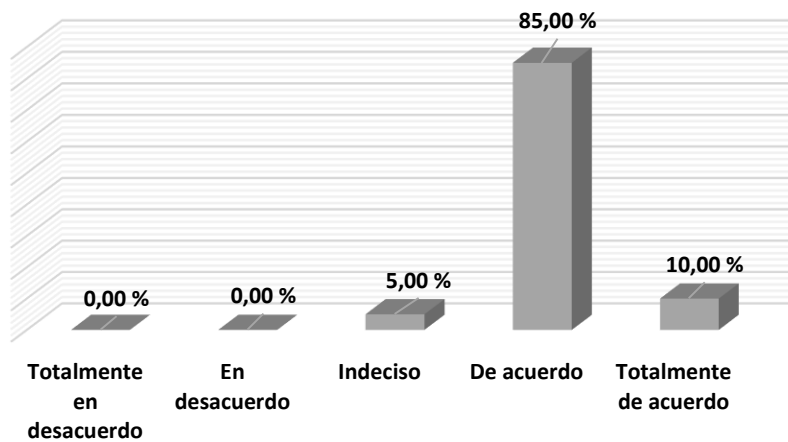
Considera usted que existe una cultura organizacional.

Tabla 8

*Existe cultura organizacional.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	0,00 %
	De acuerdo	34	95,00 %
	Totalmente de acuerdo	4	5,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 6 de la encuesta “Control interno”.



*Figura 6.* Existe cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 8.

## **Análisis e interpretación de resultados:**

Se entiende por cultura organizacional al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones, una cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre los empleados y empleadores de la organización o, por el contrario, impedir o retrasar la estrategia. Respecto a la afirmación sobre si los empleados consideran que existe una cultura organizacional, el 5,00 % se encuentra indeciso al responder, el 85,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 10,00 % de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo.

### **ITEM 7:**

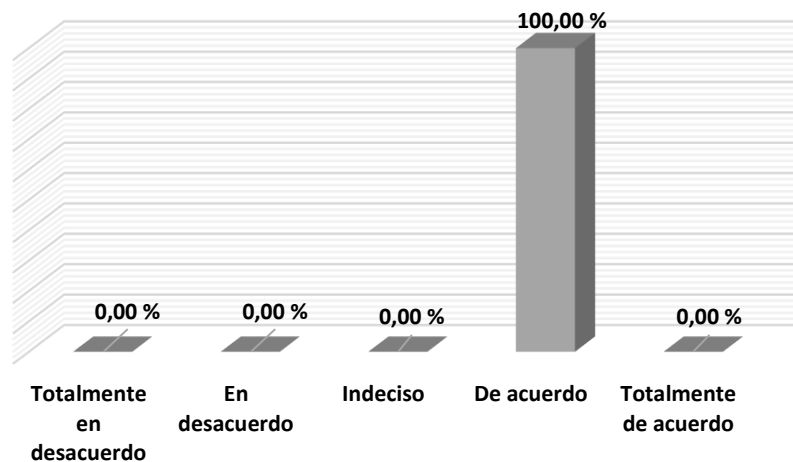
Se promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.

Tabla 9

*Se promueve eficiencia, eficacia, transparencia y economía.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	40	100,00 %
	Totalmente de acuerdo	0	0,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 7 de la encuesta "Control interno".



*Figura 7.* Se promueve eficiencia, eficacia, transparencia y economía.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 9.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La eficacia se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en cambio, la eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. La transparencia económica es un mecanismo que evita el mal uso de los recursos públicos, el secreto, la improvisación, la ineficiencia, la discrecionalidad arbitraria y el abuso en el ejercicio de dicha función, además, mediante la transparencia se fortalece y promueve la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. En la Figura 8 que antecede se

muestran los resultados estadísticos en el que, el 100,00 % de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con la afirmación planteada.

**ITEM 8:**

Se adoptan medidas para superar deficiencias en el desarrollo de las funciones.

Tabla 10

*Se adoptan medidas para superar deficiencias en el desarrollo de funciones.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	1	2,50 %
	De acuerdo	34	85,00 %
	Totalmente de acuerdo	5	12,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 8 de la encuesta “Control interno”.

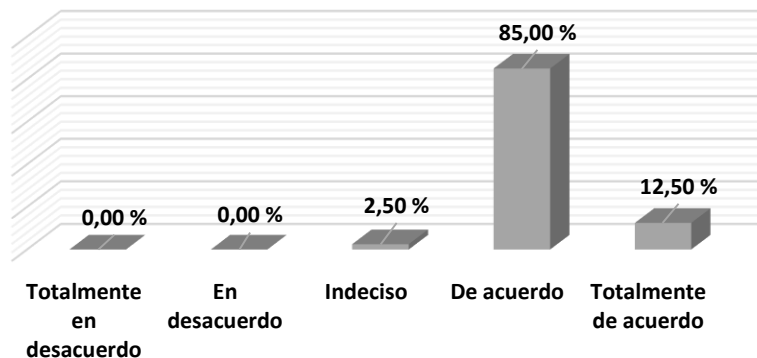


Figura 8. Se adoptan medidas para superar deficiencias en el desarrollo de funciones.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 10.

## **Análisis e interpretación de resultados:**

Las personas que componen la fuerza de trabajo de una entidad son el recurso más importante y valioso, por lo que resulta absolutamente necesario cuidarlo, estimularlo, capacitarlo y promoverlo lo máximo posible; es así, que uno de los problemas más comunes es la falta de capacitación. Respecto a la afirmación planteada, el 2,50 % de los encuestados se muestra indeciso al responder, existe el 85,00 % de los encuestados que manifiesta estar de acuerdo y el 12,50 % que indicó estar totalmente de acuerdo.

### **ITEM 9:**

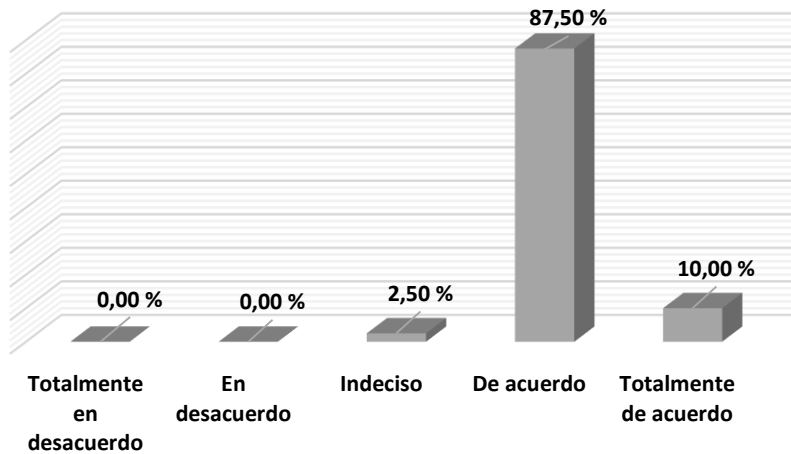
Se ha establecido y difundido políticas para administrar los posibles riesgos.

Tabla 11

*Difusión de políticas para administrar posibles riesgos.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	1	2,50 %
	De acuerdo	35	87,50 %
	Totalmente de acuerdo	4	10,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 9 de la encuesta "Control interno".



*Figura 9.* Difusión de políticas para administrar posibles riesgos.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 11.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una entidad, para identificar o evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo y efectividad, bajo esa premisa tomando los resultados de la figura 10, el 2,50 % de los encuestados se encuentran indecisos al responder, mientras 87,50 % manifiesta estar de acuerdo y el 10,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

## ITEM 10:

Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal.

Tabla 12

*Evaluación del cumplimiento de funciones del personal.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	34	85,00 %
	Totalmente de acuerdo	6	15,00 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 10 de la encuesta "Control interno".

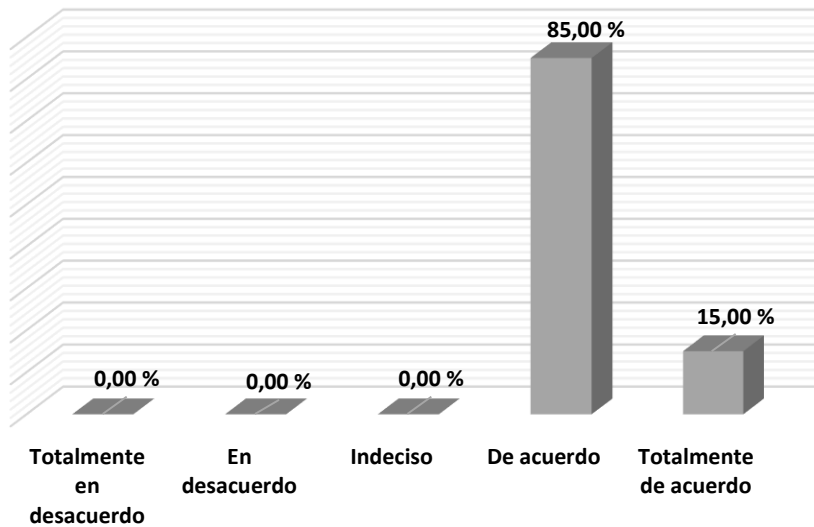


Figura 10. Evaluación del cumplimiento de funciones del personal.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 12.

## **Análisis e interpretación de resultados:**

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Respecto a la afirmación si se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal, el 85,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 15,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 11:**

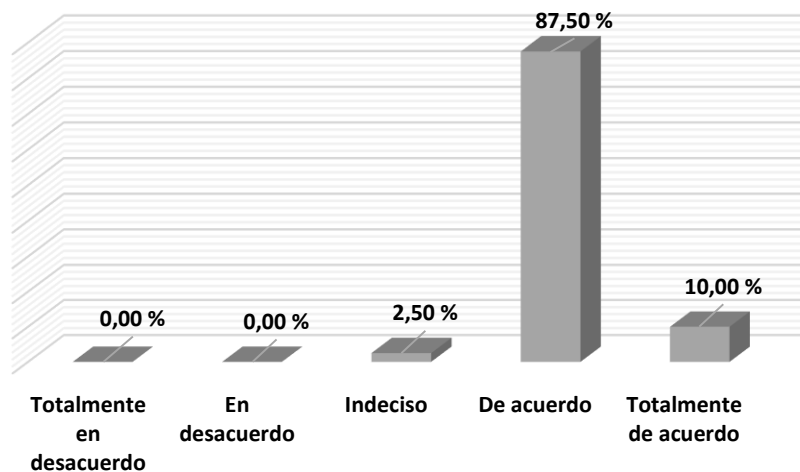
Se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.

Tabla 13

*Realización de inventarios de materiales y bienes del área de Tesorería.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	1	2,50 %
	De acuerdo	35	87,50 %
	Totalmente de acuerdo	4	10,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 11 de la encuesta "Control interno".



*Figura 11.* Realización de inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 13.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Según los resultados estadísticos que se muestran en la Figura 12, respecto a si se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería – Tacna, el 2,50 % del total de encuestados se muestra indeciso al responder; asimismo, existe un 87,50 % que manifiesta estar de acuerdo y el 10,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

**ITEM 12:**

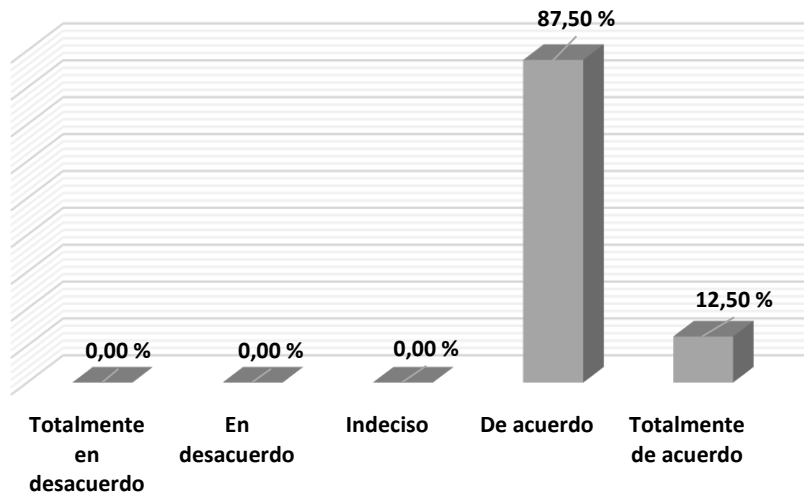
Se efectúan arqueo de caja sorprendivos.

Tabla 14

*Se efectúa arqueo de caja sorprendivos.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	35	87,50 %
	Totalmente de acuerdo	5	12,50 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 12 de la encuesta "Control interno".



**Figura 12.** Se efectúa arqueo de caja sorprendivos.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 14.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El objetivo principal del arqueo es el cuadro de la caja, el propósito es comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo y que por lo tanto, el saldo que presenta la cuenta sea igual al de la caja; el cual debe estar respaldado por dinero en efectivo, cheques u otras formas de depósito o activo, bajo esta premisa, y según los resultados de la Figura 13, el 87,50 % de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el 12,50 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 13:**

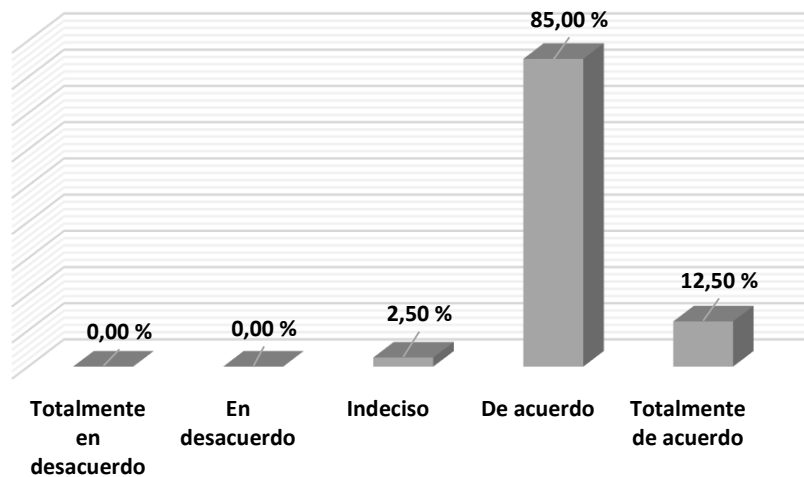
Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales.

Tabla 15

*Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	1	2,50 %
	De acuerdo	34	85,00 %
	Totalmente de acuerdo	5	12,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 13 de la encuesta "Control interno".



*Figura 13.* Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 15.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La conciliación bancaria es una comparación que se hace entre los apuntes contables que lleva una entidad de su cuenta corriente o cuenta de bancos y los ajustes que el propio banco realiza sobre la misma cuenta. Respecto a la afirmación sobre si se efectúan conciliaciones bancarias mensuales, el 2,50 % de los encuestados se muestran indecisos al responder la afirmación planteada, el 85,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 12,50 % indicó estar totalmente de acuerdo.

## ITEM 14:

Considera usted que se ha implementado una gestión de riesgos.

Tabla 16

*Gestión de riesgos implementada.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	1	2,50 %
	De acuerdo	36	90,00 %
	Totalmente de acuerdo	3	7,50 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 14 de la encuesta "Control interno".

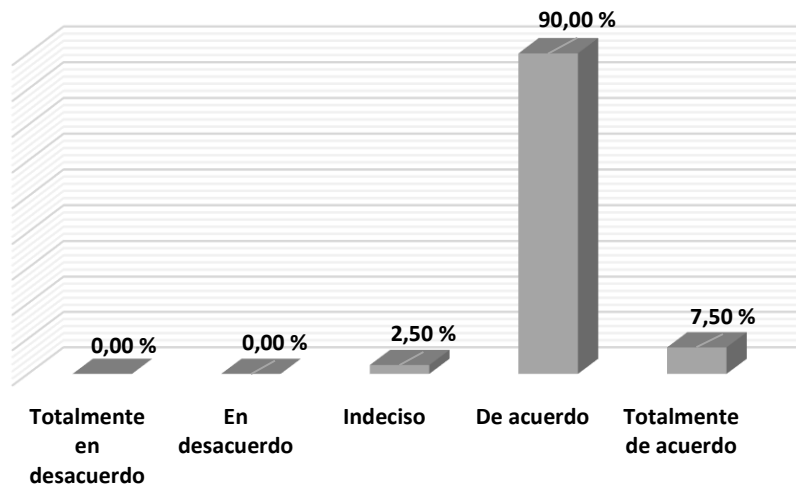


Figura 14. Gestión de riesgos implementada.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 16.

## **Análisis e interpretación de resultados:**

La gestión del riesgo se refiere a todas aquellas acciones que buscan proteger y crear valor dentro de una compañía para alcanzar los objetivos propuestos y mejorar su competitividad, el riesgo no siempre tiene que suponer una amenaza, también puede generar oportunidades que la entidad debe ser capaz de identificar y aprovechar. Respecto a la afirmación planteada, el 2,50 % de los encuestados se muestran indecisos al responder la afirmación planteada, el 90,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 7,50 % indicó estar totalmente de acuerdo.

### **ITEM 15:**

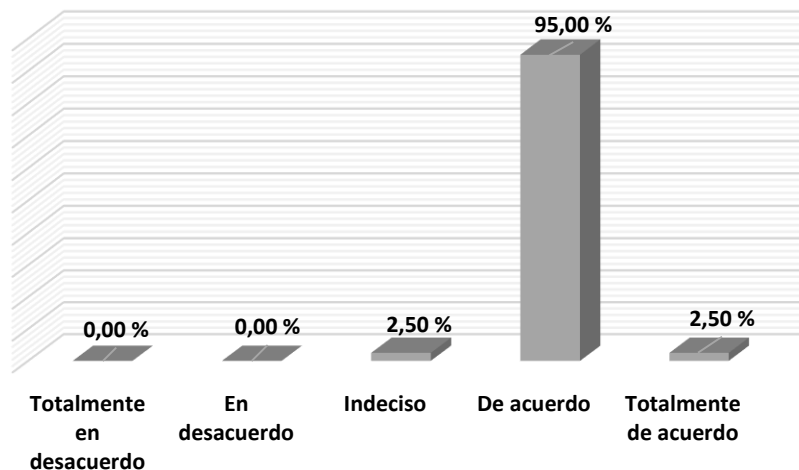
Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la institución.

Tabla 17

*Deficiencias de control interno informadas a alta dirección.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	1	2,50 %
	De acuerdo	38	95,00 %
	Totalmente de acuerdo	1	2,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 15 de la encuesta "Control interno".



*Figura 15.* Deficiencias del control interno informadas a alta dirección.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 17.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Según los resultados estadísticos de la Figura 16, el 2,50 % de los encuestados se muestran indecisos al responder la afirmación planteada, el 95,00 % manifiesta estar de acuerdo respecto a que, sí se informa a la alta dirección de la institución todas las deficiencias de control interno, debido a que son conscientes de su importancia, y el 2,50 % indicó estar totalmente de acuerdo.

**ITEM 16:**

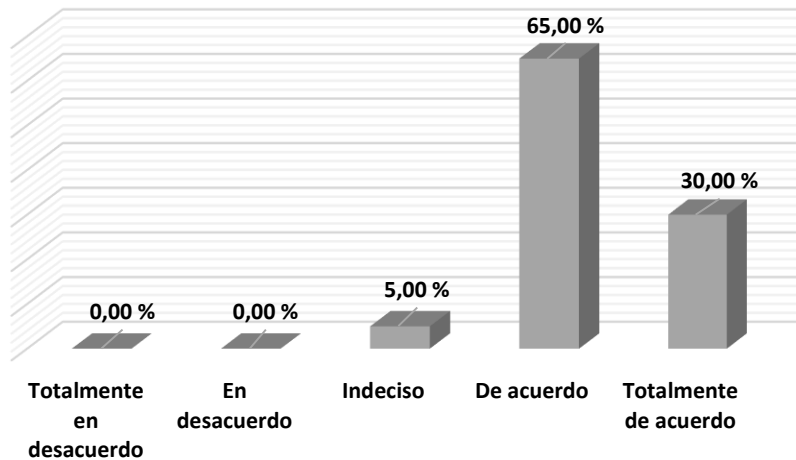
Se realiza acciones de monitoreo de la ejecución de las funciones establecidas.

Tabla 18

*Realización de Acciones de monitoreo.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	26	65,00 %
	Totalmente de acuerdo	12	30,00 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 16 de la encuesta “Control interno”.



*Figura 16.* Realización de acciones de monitoreo.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 18.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. Respecto a la afirmación sobre si se realiza acciones de monitoreo de la ejecución de las funciones establecidas, el 5,00 % está indeciso al responder, existe el 65,00 % que manifiesta estar de acuerdo con la afirmación planteada y hay un 30,00 % que indicó estar totalmente de acuerdo.

### **ITEM 17:**

Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.

Tabla 19

*Auditorías internas para evaluación precisa y transparente.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	35	87,50 %
	Totalmente de acuerdo	3	7,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 17 de la encuesta “Control interno”.

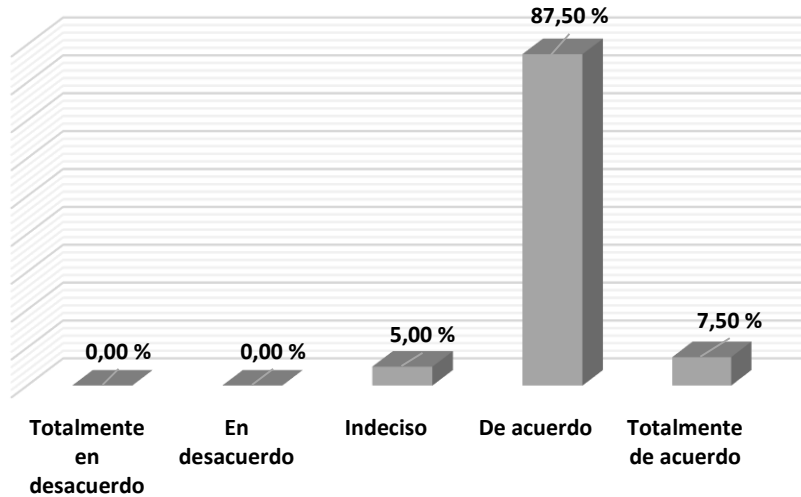


Figura 17. Auditorías internas para evaluación precisa y transparente.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 19.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Respecto a la afirmación sobre si se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente, el 5,00 % de los encuestados se muestra indeciso al responder, hay un 87,50 % que manifiesta estar de acuerdo y el 7,50 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

## ITEM 18:

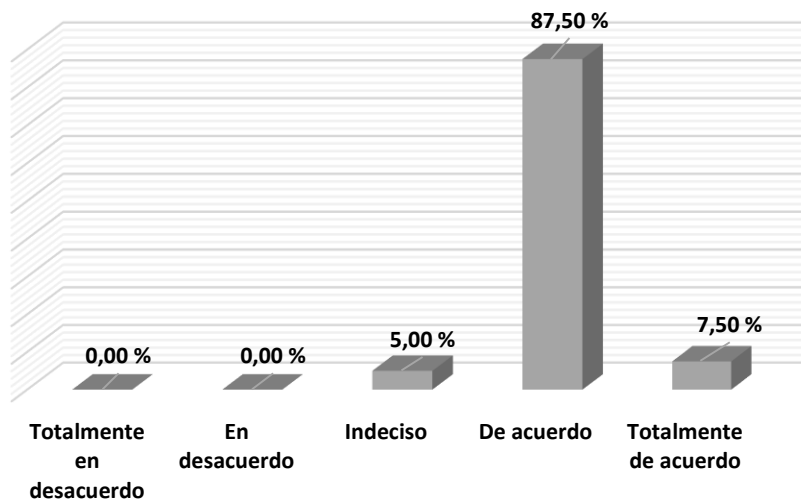
Se realiza la supervisión de los trabajos realizados.

Tabla 20

*Supervisión de trabajos realizados.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	35	87,50 %
	Totalmente de acuerdo	3	7,50 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 18 de la encuesta "Control interno".



*Figura 18.* Datos estadísticos sobre si se realiza la supervisión de los trabajos realizados.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 20.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Los resultados estadísticos que se muestran en la Figura 19, muestra que el 5,00 % se encuentra indeciso al responder. Existe un 87,50 % de los encuestados que indican estar de acuerdo con la afirmación sobre si se realiza la supervisión de los trabajos realizados en su institución, y menor porcentaje hay el 7,50 % que manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 19:**

Considera usted que las políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos.

Tabla 21

*Políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	36	90,00 %
	Totalmente de acuerdo	2	5,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 19 de la encuesta “Control interno”.

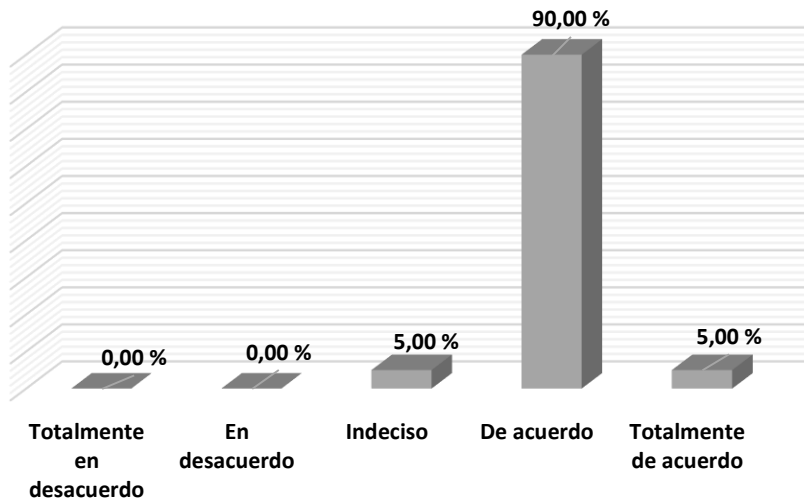


Figura 19. Políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 21.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Respecto a la afirmación sobre si consideran que las políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos, el 5,00 % se mostró

indeciso al responder, el 90,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 5,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

### 3.4.2. Variable dependiente

#### Gestión del área de Tesorería

#### ITEM 1:

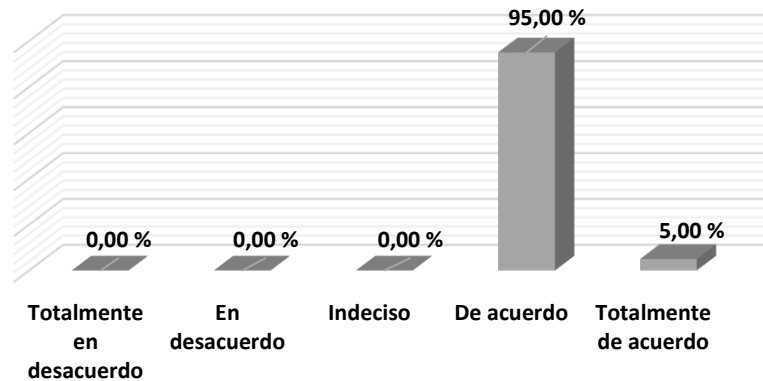
La programación de objetivos de la Institución involucra al área de Tesorería.

Tabla 22

*Programación de objetivos involucra al área de Tesorería.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	38	95,00 %
	Totalmente de acuerdo	2	5,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 1 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 20.* Programación de objetivos involucra al área de Tesorería.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 22.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

En la Figura 21 que precede, se visualizan los resultados estadísticos, respecto a la afirmación sobre si la programación de objetivos de la Institución involucra al área de Tesorería, donde el 95,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 5,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 2:**

La programación de objetivos del área de Tesorería toma en cuenta los aportes de sus trabajadores.

Tabla 23

*Programación de objetivos considera aportes de trabajadores.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	23	57,50 %
	Totalmente de acuerdo	15	37,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 2 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.

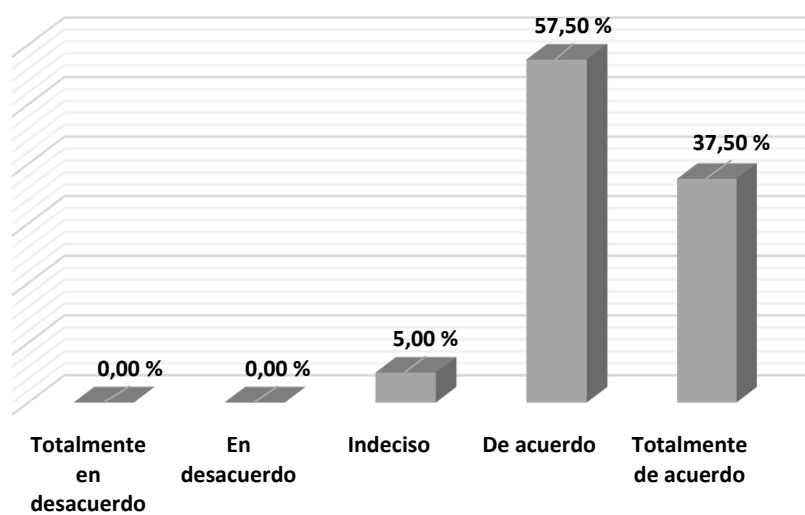


Figura 21. Programación de objetivos considera aportes de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 23.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Respecto a la afirmación sobre si la programación de objetivos del área de Tesorería toma en cuenta los aportes de sus trabajadores, el 5,00

% de los encuestados se muestran indecisos al responder dicha afirmación. Existe el 57,50 % que manifiesta estar de acuerdo y el 37,50 % indicó estar totalmente de acuerdo, debido a que los aportes en mejora de la institución son considerados como parte de los objetivos planteados para el área de Tesorería.

**ITEM 3:**

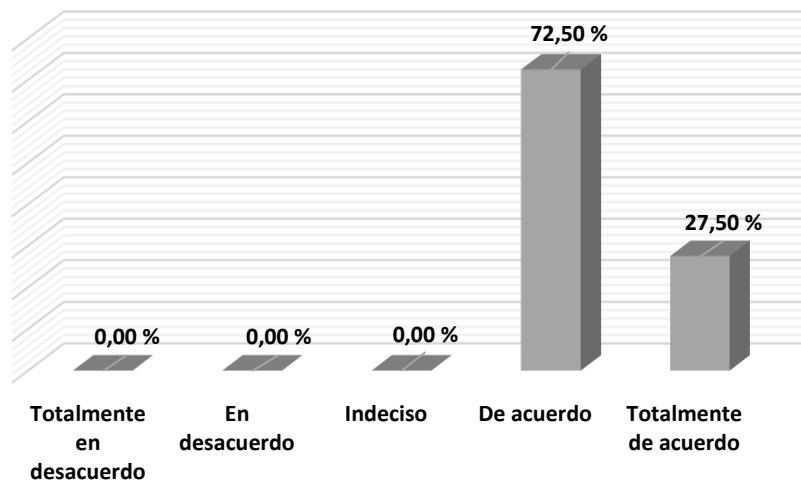
Se tiene un reglamento de organización y funciones actualizado.

Tabla 24

*Reglamento de organización y funciones actualizado.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	29	72,50 %
	Totalmente de acuerdo	11	27,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 3 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 22.* Reglamento de organización y funciones actualizado.  
Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 24.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El reglamento de organización y funciones es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una entidad, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. Respecto a la afirmación sobre si se tiene un reglamento de organización y funciones actualizado, el 72,50 % manifiesta estar de acuerdo y el 12,50 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

#### ITEM 4:

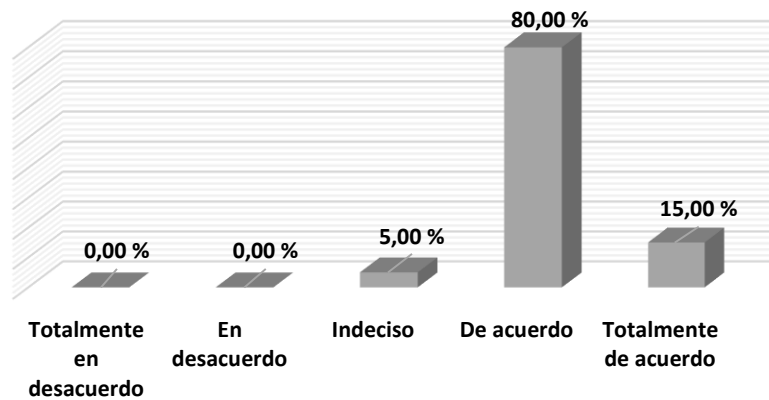
Los perfiles de cada puesto de trabajo están actualizados.

Tabla 25

*Perfil de cada puesto de trabajo actualizado.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	32	80,00 %
	Totalmente de acuerdo	6	15,00 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 4 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 23.* Perfiles de cada puesto de trabajo actualizado.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 25.

## **Análisis e interpretación de resultados:**

Un perfil de puesto de trabajo es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución como, por ejemplo: El nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto. Respecto a la afirmación perfiles de cada puesto de trabajo están actualizados, el 5,00 % se muestra indeciso al responder, el 80,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 15,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 5:**

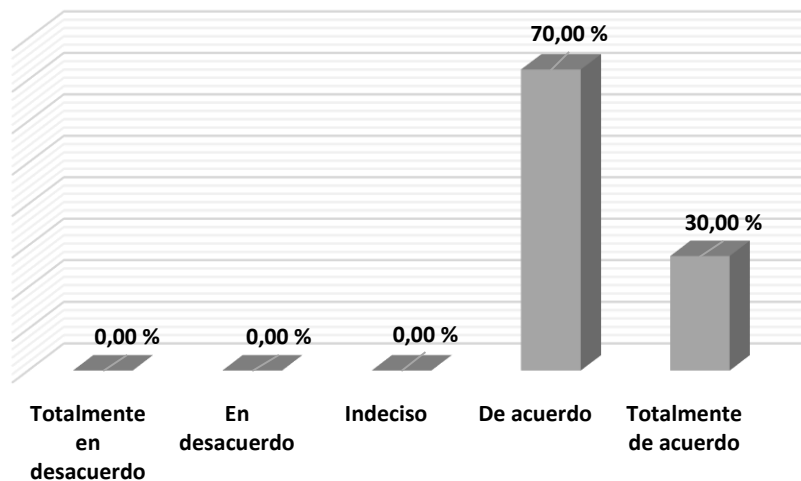
La asignación de funciones equilibra el trabajo asignado a cada trabajador.

Tabla 26

*Asignación de funciones equilibrada.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	28	70,00 %
	Totalmente de acuerdo	12	30,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 5 de la encuesta "Gestión del área de Tesorería".



*Figura 24.* Asignación de funciones equilibrada.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 26.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El desempeño de las funciones se refiere a la organización de los recursos humanos y la gestión de la entidad con los trabajadores. Respecto a la afirmación sobre si la asignación de funciones equilibra el trabajo asignado a cada trabajador, el 70,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 30,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **ITEM 6:**

Existe un programa de inducción para el personal nuevo.

Tabla 27

Existencia de programa de inducción.

	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	38	95,00 %
	Totalmente de acuerdo	0	0,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 6 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.

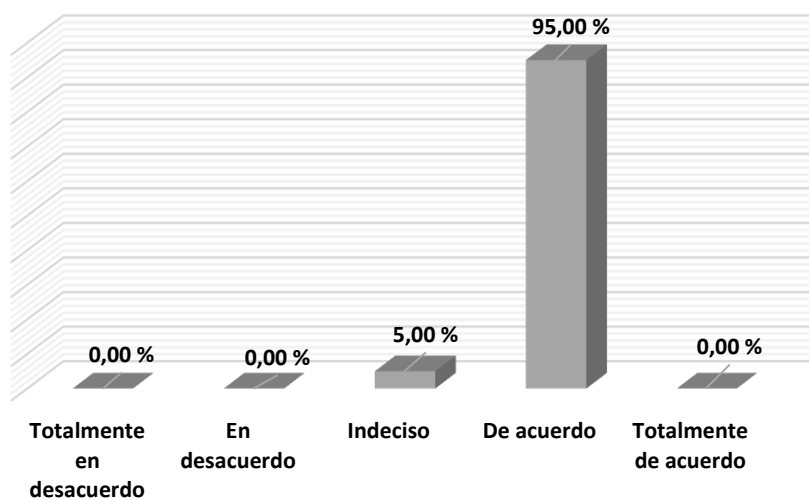


Figura 25. Existencia de un programa de inducción.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 27.

### Análisis e interpretación de resultados:

En el medio laboral es muy común encontrarse con el ingreso de personas que llegan a las entidades y, por diversas causas, no reciben una

adecuada capacitación básica que favorezca su integración rápida y efectiva, el propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la entidad como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos . Respecto a la afirmación sobre si hay un programa de inducción para el personal nuevo, el 5,00 % se muestra indeciso al responder y el 95,00 % indicó estar de acuerdo.

**ITEM 7:**

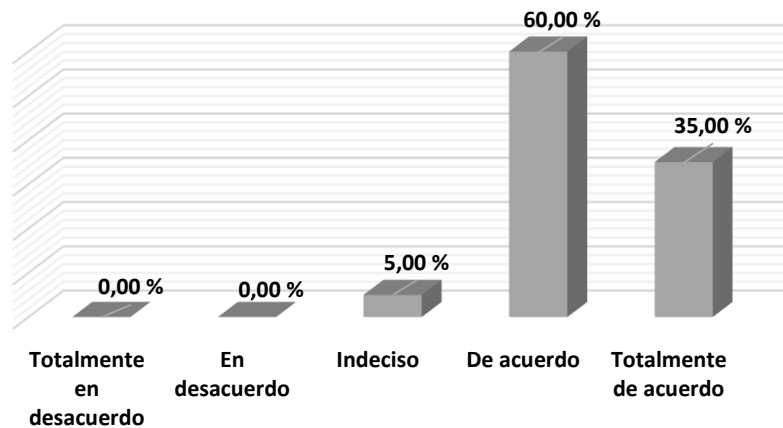
El personal está capacitado para el desempeño de sus funciones.

Tabla 28

*Personal capacitado para desempeño de funciones.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	24	60,00 %
	Totalmente de acuerdo	14	35,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 7 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 26.* Personal está capacitado para el desempeño de funciones.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 28.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Según los datos estadísticos que se muestran en la Figura 27, del total de encuestados sobre la afirmación, sobre si el personal está capacitado para el desempeño de sus funciones, el 5,00 % se muestra indeciso al responder, el 60,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 35,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

**ITEM 8:**

Los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo funcional.

Tabla 29

*Liderazgo funcional.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	36	90,00 %
	Totalmente de acuerdo	4	10,00 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 8 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.

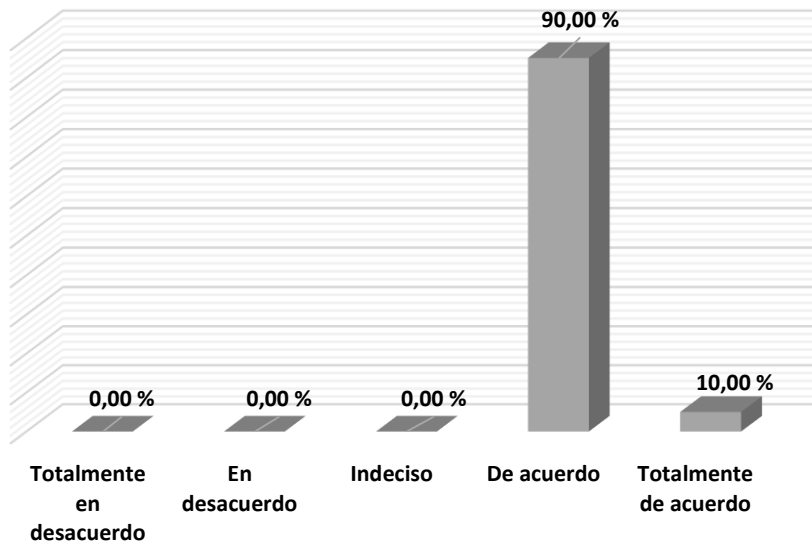


Figura 27. Datos estadísticos sobre si los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo funcional.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 29.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El modelo de liderazgo funcional, no recae en una persona, sino que se basa en un conjunto de comportamientos del grupo que realiza las tareas. Respecto a la afirmación planteada, sobre si los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo funcional, el 90,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 10,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

#### **ITEM 9:**

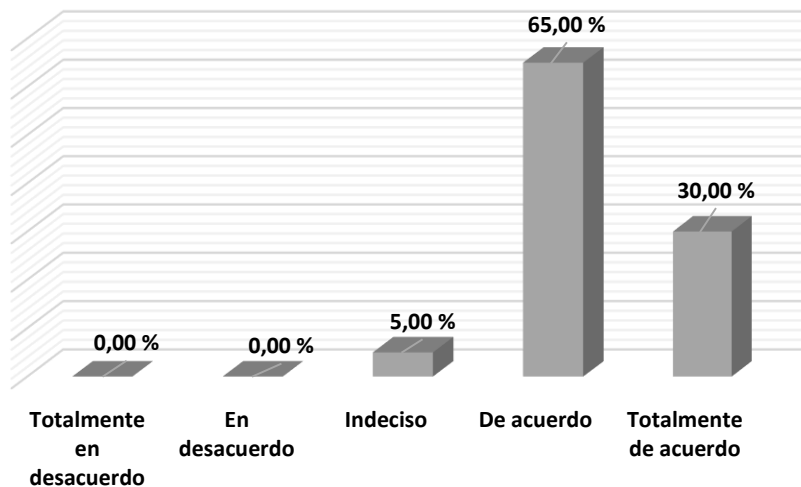
Existe un procedimiento para las soluciones de conflictos laborales.

Tabla 30

*Procedimiento para solución de conflictos laborales.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	26	65,00 %
	Totalmente de acuerdo	12	30,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 9 de la encuesta "Gestión del área de Tesorería".



*Figura 28.* Procedimiento para solución de conflictos laborales.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 30.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Aunque en toda institución el departamento de Recursos Humanos siempre vela por el correcto funcionamiento de la plantilla y por conseguir un buen ambiente que favorezca el bienestar de los trabajadores, en ocasiones se producen algunos conflictos laborales entre diferentes personas o grupos dentro de la institución, por lo que, es necesario tratar de obtener soluciones que contenten a las diferentes partes afectadas. Respecto a la afirmación sobre si existe un procedimiento para las soluciones de conflictos laborales, el

5,00 % se encuentra indeciso, el 65,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 30,00 % indicó estar totalmente de acuerdo.

**ITEM 10:**

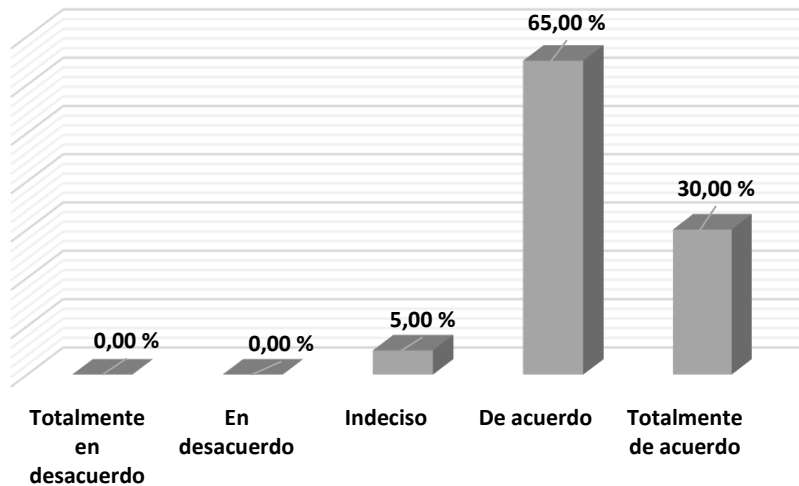
Se efectúa un seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo.

Tabla 31

*Seguimiento a ejecución de planes de trabajo.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	26	65,00 %
	Totalmente de acuerdo	12	30,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 10 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 29.* Seguimiento a ejecución de planes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 31.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Un plan de trabajo es un esquema que sirve como hoja de ruta para tener en un único lugar todas las metas, procesos y tareas que debe de realizar una persona o equipo de personas para alcanzar unos objetivos determinados. Respecto a la afirmación sobre si se efectúa un seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo, el 5,00 % se encuentra indeciso, el 65,00 % manifiesta estar de acuerdo y el 30,00 % indicó estar totalmente de acuerdo.

### **ITEM 11:**

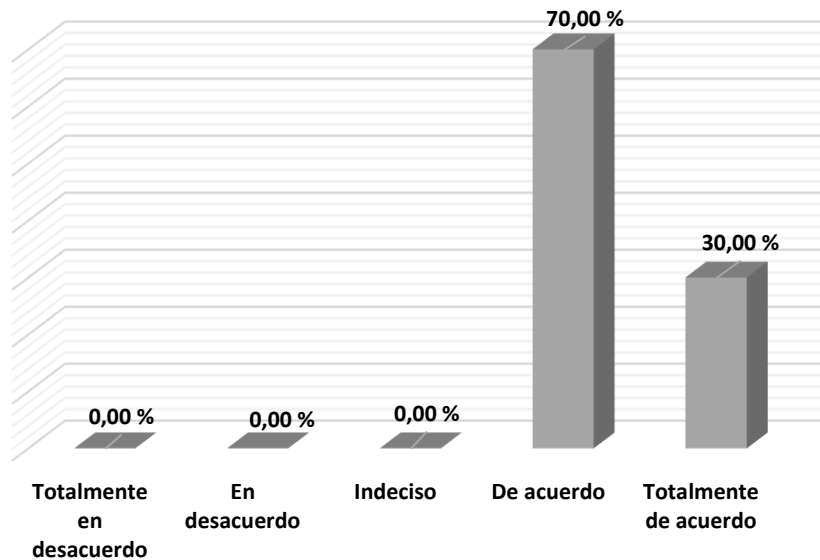
Se evalúa el cumplimiento de objetivos.

Tabla 32

*Evaluación de cumplimiento de objetivos.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	0	0,00 %
	De acuerdo	28	70,00 %
	Totalmente de acuerdo	12	30,00 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 11 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 30.* Evaluación de cumplimiento de objetivos.  
Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 32.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Teniendo los resultados estadísticos en la Figura 31, respecto a la afirmación sobre si se evalúa el cumplimiento de objetivos, el 70,00 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, debido a que en la institución se han logrado el cumplimiento de metas y objetivos trazados; asimismo, se tiene el 30,00 % que indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

**ITEM 12:**

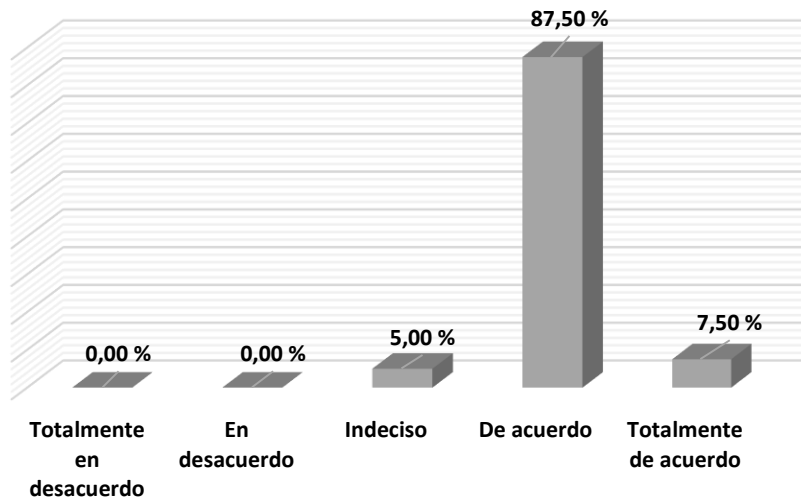
Se toman decisiones oportunas para corregir errores.

Tabla 33

*Decisiones oportunas para corregir errores.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	35	87,50 %
	Totalmente de acuerdo	3	7,50 %
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 12 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



*Figura 31.* Se toman decisiones oportunas para corregir errores.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 33.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Respecto a la afirmación sobre si se toman decisiones oportunas para corregir errores, el 5,00 % se muestra indeciso al responder dicha pregunta, por otro lado se tiene que el 87,50 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y el 7,50 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

**ITEM 13:**

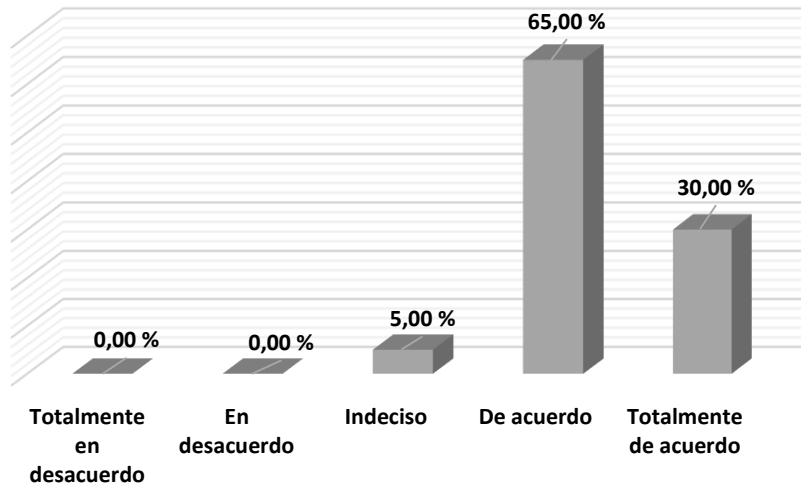
La gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.

Tabla 34

*Gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.*

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00 %
	En desacuerdo	0	0,00 %
	Indeciso	2	5,00 %
	De acuerdo	26	65,00 %
	Totalmente de acuerdo	12	30,00 %
	<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 13 de la encuesta “Gestión del área de Tesorería”.



**Figura 32.** Gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla 34.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Respecto a la afirmación gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos, el 5,00 % se muestra indeciso al responder dicha pregunta, por otro lado, se tiene que el 65,00 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y el 30,00 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

### **3.5. Discusión de resultados**

Los resultados del presente trabajo tienen la misma tendencia que los mencionados por Fernández & Vásquez (2014), en su artículo científico: “El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones”, concluyen 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.

La presente investigación, tiene resultados opuestos a los que se mencionan en la tesis de grado de Zárate (2016), aunque tuvieron un objetivo general similar: analizar si el control interno influye en la gestión administrativa del área de Tesorería, Los resultados de Zárate (2016) determinaron la deficiencia del control en los ingresos recaudados, en gastos y carece de eficiencia porque los reglamentos de gestión no están actualizados, así como el manual de organización y funciones no se actualizan además que cuenta con un personal que no está capacitado para ejercer correctamente sus funciones; estos resultados son opuestos a los obtenidos en la presente investigación que analizando los mismos indicadores, tiene respuestas favorables.

Pulido, A., Lázaro, C. & Atachagua, J. (2017). Tesis de grado. En su investigación titulada: El control interno en la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco", tiene como objetivo analizar si el control interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco. Esa investigación considera relevante determinar el efecto del control interno del

Gobierno Regional en la Sub Gerencia de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco, para mitigar los riesgos y agilizar los trámites documentarios y la atención y satisfacción de los usuarios en dicha entidad. En el mismo sentido, en el presente trabajo se buscó establecer la influencia del control interno en la gestión del área de Tesorería, obteniendo resultados satisfactorios.

Por otro lado, Vela (2017). En su tesis de grado " Control interno y el área de Tesorería de la unidad ejecutora N° 403 salud Alto Huallaga Tocache-2017", tuvo por finalidad determinar la relación que existe entre el control interno y el área de Tesorería en la Unidad Ejecutora N° 403 Salud Alto Huallaga Tocache, debido a la percepción del usuario de las reiteradas deficiencias de operatividad en el Área de Tesorería y consecuentemente en la gestión de esta unidad ejecutora; llegando a los resultados siguientes: 50 % consideran como regular el accionar del control interno y el 57 % consideran regular el accionar del área de Tesorería en la gestión de esta unidad; mientras que la investigación presente muestra resultados favorables del 95 % que opinan que el control interno optimiza el cumplimiento de

objetivos e igual porcentaje siente que la gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.

De acuerdo a la contrastación de la hipótesis de este trabajo, se determina que existe relación entre las variables de investigación: control interno y gestión administrativa del área de Tesorería; de igual forma, para Yancán (2015), en su investigación titulada: “Control interno y la gestión de la Tesorería de la Empresa Fadico S.A. - San Juan de Lurigancho, 2015”, tuvo como objetivo principal analizar la relación que existe entre las dos variables: “Control Interno y Gestión de la Tesorería”, mediante el cual se concluyó que el control interno tiene una relación con la gestión de la Tesorería, lo que demuestra una relación significativa entre las variables de estudio.

Vega, R. (2017). Tesis de maestría. En su investigación titulada: “El control interno y su incidencia en el área de Tesorería de la Universidad Nacional del Santa periodo 2014”. Este trabajo de investigación, al igual que la presente tesis que presento, tuvo como objetivo general determinar la incidencia e influencia en el área de

Tesorería del control interno que ya posee la Universidad Nacional de Santa, obteniéndose los siguientes resultados: se ha llegado a determinar que el grado de implementación del control interno en el área de Tesorería de la UNS es de un nivel medio, por la puntuación mostrada del 51,25 %, destacándose tres de sus componentes: el ambiente de control con 50,41 %, el de actividades de control Gerencial con un 75,36 % y el de información y comunicación con 55,52 %. En un rango de puntuación comprendido entre 01 y 45 puntos considerado como nivel bajo se ha llegado a determinar que el grado de implementación de dos de los componentes de su control interno están en este nivel, uno de ellos la evaluación de riesgos con puntuación de 33,88 % y la supervisión con 41,09 %. En el presente trabajo que presento se tiene resultados más positivos, como son en ambiente de control, la Tabla 5 da 95 % de los encuestados que opinan que se cumplen las políticas internas, lo que no da un ambiente control de un nivel muy alto; asimismo, la Tabla 19 da un resultado del control que se efectúa del 95 % y la Tabla 17 da la información que el 97,50 % indica que sí se efectúa la información y comunicación. Asimismo, en la Tabla 16, el 97,50 % de los encuestados indican que

se ha implementado la gestión de riesgos y en la Tabla 18, el 95 % manifiesta que sí se efectúan labores de monitoreo.

Caljaro, (2016) en su investigación de título “El control interno en el área de Tesorería y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna año 2011”, quien concluye que el desarrollo del ambiente interno del área de Tesorería en sus diferentes componentes, se manifiestan de manera desfavorable y generalizada para la gestión administrativa. En contraposición a estos resultados, los de la presente investigación ha tenido resultados ampliamente favorables y superiores al 90% en los indicadores relacionados con el ambiente del control interno .

Hinojosa, C. (2015), en su investigación titulada “El control interno y su influencia en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna 2012”, tuvo como conclusión general encontrar que el control interno influye significativamente en la presentación de la información

Financiera. De igual forma, en este trabajo de investigación que se expone, existe una influencia significativa del control interno en la gestión del área de Tesorería.

### **3.6. Contrastación de la hipótesis**

#### **3.6.1 Contrastación hipótesis secundaria 1**

##### **Hipótesis estadísticas planteadas**

###### Hipótesis nula:

La cultura organizacional no influye significativamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

###### Hipótesis alterna:

La cultura organizacional influye significativamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018

## Nivel de significancia y grados de libertad

$$\alpha = 0,05$$

Nivel de confianza = 0,95 o 95 %

$$\text{Grados de Libertad} = (F-1)*(C-1) = (3-1)*(3-1) = 4$$

Tabla 35

*Resumen de procesamiento de datos*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cultura Organizacional * Gestión Área Tesorería	40	100,00 %	0	0,00 %	40	100,00 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36

*Cultura Organizacional\*Gestión Área Tesorería*

			Gestión Área Tesorería			Total
			Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Cultura_ Organizacional	Indeciso	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	De acuerdo	Recuento	0	24	10	34
		Recuento esperado	1,7	22,1	10,2	34,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	2	2	4
		Recuento esperado	,2	2,6	1,2	4,0
Total	Recuento	2	26	12	40	
	Recuento esperado	2,0	26,0	12,0	40,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	40,739	4	,000
Razón de verosimilitud	16,540	4	,002
Asociación lineal por lineal	7,041	1	,008
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Como  $p\_valor$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; por lo tanto, se concluye que existe influencia significativa de la cultura organizacional en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna.

### **3.6.2 Contrastación hipótesis secundaria 2**

#### **Hipótesis estadísticas planteadas**

Hipótesis Nula:

La gestión de riesgos no optimiza la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

Hipótesis alterna:

La gestión de riesgos optimiza la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

**Nivel de significancia y grados de libertad**

$$\alpha = 0,05$$

Nivel de confianza = 0,95 o 95 %

$$\text{Grados de Libertad} = (F-1)*(C-1) = (3-1)*(3-1) = 4$$

Tabla 38

Resumen de procesamiento de datos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión Riesgos *						
Gestión Área Tesorería	40	100,00 %	0	0,00 %	40	100,00 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39

*Gestión Riesgos\*Gestión Área Tesorería*

			Gestión_Área_Tesorería			Total
			Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión Riesgos	Indeciso	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,7	,3	1,0
	De acuerdo	Recuento	1	24	11	36
		Recuento esperado	1,8	23,4	10,8	36,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	2	1	3
		Recuento esperado	,2	2,0	,9	3,0
Total	Recuento	2	26	12	40	
	Recuento esperado	2,0	26,0	12,0	40,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,537	4	,001
Razón de verosimilitud	6,747	4	,150
Asociación lineal por lineal	1,957	1	,162
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Como p\_valor (0,001) es menor que el nivel de significancia (0,05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la

hipótesis alterna; por lo tanto, se concluye que la gestión de riesgos optimiza la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna.

### **3.6.3 Contrastación hipótesis secundaria 3**

#### **Hipótesis estadísticas planteadas**

##### Hipótesis nula:

La supervisión no mejora la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

##### Hipótesis alterna:

La supervisión mejora la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

#### **Nivel de significancia y grados de libertad**

$$\alpha = 0,05$$

Nivel de confianza = 0,95 o 95 %

$$\text{Grados de Libertad} = (F-1)*(C-1) = (3-1)*(3-1) = 4$$

Tabla 41

*Resumen de procesamiento de datos*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Supervisión * Gestión Área Tesorería	40	100,00 %	0	0,00 %	40	100,00 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42

*Supervisión\*Gestión Área Tesorería*

		Gestión Área Tesorería			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Supervisión	Indeciso	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	De acuerdo	Recuento	0	25	10	35
		Recuento esperado	1,8	22,8	10,5	35,0
	otalmente de	Recuento	0	1	2	3
		Recuento esperado	,2	2,0	,9	3,0
Total		Recuento	2	26	12	40
		Recuento esperado	2,0	26,0	12,0	40,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,954	4	,000
Razón de verosimilitud	17,581	4	,001
Asociación lineal por lineal	9,586	1	,002
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Como  $p\_valor$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; por lo tanto, se concluye que la gestión de riesgos mejora la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna.

#### **3.6.4 Contrastación Hipótesis Principal**

##### **Hipótesis estadísticas planteadas**

Hipótesis nula:

El Control interno no influye positivamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

Hipótesis alterna:

El control interno influye positivamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.

**Nivel de significancia y grados de libertad**

$$\alpha = 0,05$$

Nivel de confianza = 0,95 o 95 %

$$\text{Grados de Libertad} = (F-1)*(C-1) = (3-1)*(3-1) = 4$$

Tabla 44

*Resumen de procesamiento de datos*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Control interno *	40	100,00 %	0	0,00 %	40	100,00 %
Gestión_Área_Tesorería						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45

*Control interno \*Gestión Área Tesorería*

			Gestión_Área_Tesorería			Total
			Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Control_Intern o	Indeciso	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	De acuerdo	Recuento	0	25	11	36
		Recuento esperado	1,8	23,4	10,8	36,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	1	1	2
		Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
Total	Recuento	2	26	12	40	
	Recuento esperado	2,0	26,0	12,0	40,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	40,349	4	,000
Razón de verosimilitud	16,191	4	,003
Asociación lineal por lineal	7,630	1	,006
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Como  $p_{\text{valor}}$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; por lo tanto, se concluye que existe influencia positiva del control interno en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna.

## CONCLUSIONES

1. Al haber llevado a cabo la presente investigación, se ha determinado que el control interno influye positivamente en la gestión del área de Tesorería, lo que se confirma con la información de la Tabla 21 en la que el 95,00 % de los encuestados está de acuerdo que el control interno optimiza el cumplimiento de objetivos y la Tabla 34 en la que el 95,00 % los encuestados manifiestan que la gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.
2. En el presente trabajo de investigación se concluye que la cultura organizacional influye en forma significativa en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, lo que se resume en la Tabla 8, que demuestra que el 95,00 % de los encuestados está de acuerdo con la existencia de una cultura organizacional, la que tiene relación directa con la gestión del área de Tesorería.

3. Respecto a la gestión de riesgos, en el presente estudio se establece que optimiza la gestión del área de Tesorería, tal como se expresa en la Tabla 39 en la que el 97,50 % confirma se ha implementado un sistema de gestión de riesgos en la institución, la que tiene relación con la variable dependiente.
  
4. Tomando en cuenta que la supervisión de los trabajos realizados es importante para una buena gestión en el área de Tesorería, se concluye que, en la institución bajo estudio, la supervisión se efectúa de acuerdo a las respuestas de los trabajadores encuestados en el orden del 95,00 %.

## RECOMENDACIONES

1. El presente trabajo de investigación permite visualizar los resultados de la aplicación del control interno en el área de Tesorería. Se recomienda a los responsables de la institución, seguir efectuando los esfuerzos necesarios para mantener la correcta implementación y seguimiento de los componentes del control interno para tener una gestión óptima en el área de Tesorería.
2. La institución debe procurar conservar un ambiente de control y la información y comunicación al interior en un estado óptimo, para que su influencia sea siempre positiva hacia la gestión y al cumplimiento de objetivos del área de Tesorería.
3. Se debe tener políticas claras para evaluar los riesgos que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades del área de Tesorería, para lo cual es necesario también establecer las actividades de control que le permitan minimizar los riesgos que puedan presentarse.

4. Se sugiere dar especial atención al seguimiento de la ejecución de las actividades planificadas y evaluar permanentemente las actividades de control que se efectúan en la institución, para efectuar las modificaciones y correcciones pertinentes en forma oportuna y así mantener un control interno que asegure una buena gestión en el área de Tesorería.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J. (2010). *Auditoría III*. 3ra ed. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

Andía, W. (2009). *Gestión pública: Pautas para la aplicación de los sistemas administrativos*. Lima – Perú.

Brito. (2009). *Normativa de control interno*. Riobamba: Vaca Cía.

Cooper (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*. Madrid España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Thomson.

Espinosa (2013). Tesis para optar el título profesional de Ingeniería en Finanzas, contaduría pública auditoría - Ecuador. *Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de Tesorería, cartera y recursos humanos de la empresa medicina prepagada Cruz blanca*

S.A. Recuperado de  
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6550>.

Estupiñan, R. (2012). *Control interno y fraudes, análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. 3ra ed. ECOE.

Evans & Lindsay (1999). *Administración y control de la calidad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica SA. De CV.

Hernández, M., Mendoza, J. & González, L. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura en empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos*. Madrid.

Hofstede, G. (1999). *Cultura y organizaciones, el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Editorial Alianza.

Kirschenbaum, P. & Mangulan, J. (2004). *Enterprise Risk Management; PriceWater HouseCoopers*. Estados Unidos.

Koontz, H. (1996). *Administración*. México: Editorial. McGraw-Hill.

Mantilla, S. (2005). *Control interno, informe COSO*. 4ta ed.

Mantilla, S. (2009). *El control interno basado en el modelo COSO*. 3ra ed.  
Bogotá: ECOE Ediciones.

Martínez & Manzano (2011). *La cultura para el ámbito organizacional, propuesta teórico metodológico en tres niveles: Sistémico, abstracto y semiótico*. México: Editorial Fontamara.

Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. 9na ed. México:  
Editorial Thomsom.

Rodríguez, J. (1993). *Como administrar pequeñas y medianas empresas*.  
3ra ed. México: ECASA.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall  
Hispanoamérica.

Valdivia, C. (2008). *Ley del Presupuesto de la República*. Lima - Perú.

Valverde, Z. (1990). *Teoría fundamental del Estado (Vol. Tomo I)*.

### **Referencias electrónicas**

Aguilar, V. (2019). Metodología del proceso del presupuesto participativo basado en resultados año fiscal 2020. Recuperado de [http://www.muniate.gob.pe/ate/files/documentosParticipacionCiudadana/PresupuestoParticipativo\\_2020/PPTs\\_2020\\_TALLERES/EXPOSICION\\_CONSOLIDADO\\_PP\\_2020.pdf](http://www.muniate.gob.pe/ate/files/documentosParticipacionCiudadana/PresupuestoParticipativo_2020/PPTs_2020_TALLERES/EXPOSICION_CONSOLIDADO_PP_2020.pdf)

Caljaro, G. (2016). Tesis de grado. *El control interno en el área de Tesorería y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna año 2011*. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1076>.

Concepto.de (s.f.). Objetivos. Recuperado de <https://concepto.de/objetivo/#ixzz674OgX7nd>.

Debitoor (2019). ¿Qué es un ingreso? [Entrada de Blog] Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/que-es-un-ingreso>

Díaz, L. (2014). Políticas normas y procedimientos de la organización. Recuperado de <https://prezi.com/ij1rf7ropidz/politicas-normas-y-procedimientos-de-la-organizacion/>

Directiva N°006 (2019). Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado. Recuperado de [http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/0e97eec6-b7ad-4a0c-9938-fd3e069c22ba/RC\\_146-2019-CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0e97eec6-b7ad-4a0c-9938-fd3e069c22ba](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/0e97eec6-b7ad-4a0c-9938-fd3e069c22ba/RC_146-2019-CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0e97eec6-b7ad-4a0c-9938-fd3e069c22ba)

Dueñas, F. (2013). La importancia de la comunicación interna en las organizaciones. [Entrada de Blog] Recuperado de <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Ejército del Perú (s.f.). Valores institucionales. Recuperado de <https://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru-2/valores-institucionales>.

Fernández, S. & Vásquez, P. (2014). Artículo científico. *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Recuperado de <file:///D:/Descargas/Dialnet-EIControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251.pdf>.

Frigo, E. (s.f.). ¿Qué es la capacitación? [Entrada de Blog] Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Fudim, P. (2014). *Cultura organizacional: Objetivo de control y administración riesgos*. [Entrada de Blog] Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/cultura-organizacional-objetivo-de-control-y-administracion-riesgos/>

Gestiopolis (2002). ¿Qué es arqueología de caja? [Entrada de Blog] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-arqueologia-de-caja/>

Gestiopolis (2007). El proceso de inducción de personal [Entrada de Blog] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Hackman & Walton, (1986). Teoría del liderazgo funcional. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_del\\_liderazgo\\_funcional](https://es.wikipedia.org/wiki/Teoria_del_liderazgo_funcional)

Hinojosa, C. (2015). Tesis de grado. *El control interno y su influencia en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna 2012*. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2632>.

Hinojosa, C. (2017). Tesis de maestría. *Sistema de control interno y su influencia en la presentación de la información financiera del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de los*

*trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2015. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/489>.*

Ley General de Tesorería (2006). Ley General del Sistema Nacional de Tesorería Ley N° 28693. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-7603/por-instrumento/leyes/5894-ley-n-28693-1/file>

Lorenzana, D. (2014). ¿En qué consiste la conciliación bancaria? [Entrada de Blog] Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/en-que-consiste-la-conciliacion-bancaria>.

Pérez, J. & Gardey, A. (2009). Definición de egresos. [Entrada de Blog] Recuperado de <https://definicion.de/egresos/>

Pulido, A., Lázaro, C. & Atachagua, J. (2017). Tesis de grado. *El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de Tesorería del*

*Gobierno Regional de Huánuco.* Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/2795>.

Prisma (2016). *Solucionar un conflicto laboral en cuatro pasos.* Recuperado de <https://beprisma.com/solucionar-conflicto-laboral/>

Resolución de contraloría (2019). Directiva N°006-2019-CG/INTEG – Implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado. Recuperado de [https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/RC\\_146-2019-CG.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/RC_146-2019-CG.pdf)

Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna. 3ra Ed.* Recuperado de <https://catedrafinancierogs.files.wordpress.com/.../auditoria-interna-juanramc3b3n-sa...>

Universidad Continental (2017). *Cómo tomar decisiones oportunas para una gestión pública efectiva* [Entrada de Blog] Recuperado de

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/como-tomar-decisiones-oportunas-para-una-gestion-publica-efectiva>

Valero, M. (2017). *¿Qué es custodia de fondos?* [Entrada de Blog]  
Recuperado de <https://www.iahorro.com/ahorro/invertir/que-es-la-comision-de-custodia-en-los-fondos-de-inversion.html>

Vela, C. (2018). Tesis de grado. *Control interno y el área de Tesorería de la unidad ejecutora N° 403 salud Alto Huallaga Tocache-2017*.  
Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1157>.

Vega, R. (2017). Tesis de maestría. *El control interno y su incidencia en el área de Tesorería de la Universidad Nacional del Santa periodo 2014*.  
Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1157>.

Wikipedia (2019). Caja chica. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Caja\\_menor](https://es.wikipedia.org/wiki/Caja_menor)

Yancán, C. (2015). Tesis de grado. *Control interno y la gestión de la Tesorería de la Empresa Fadico S.A. - San Juan de Lurigancho, 2015.*

Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16008>.

Zapata, (2008). *Paradigmas de la cultura organizacional*. Recuperado de <file:///D:/Descargas/Dialnet-ParadigmasDeLaCulturaOrganizacional-5006376.pdf>.

Zárate, M. (2016). Tesis de grado. *El control interno en la gestión administrativa del área de tesorería de la Gerencia Sub Regional – Bagua- año 2016.* Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11161>.

Zobeida (2007). Tesis de Maestría. *Evaluación del control interno del Departamento de Almacén del Centro Estatal de Coordinación Falcón del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura*. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6955/Rivas\\_DGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6955/Rivas_DGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA: CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERÍA DE TACNA, AÑO 2018.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b> ¿Cómo influye el control interno en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar cómo influye el control interno en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p><b>Hipótesis principal</b> El Control interno influye positivamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p><u>Variable independiente</u> Control interno</p> <p><u>Variable dependiente</u> Gestión del Área de Tesorería</p>	<p><u>Diseño de la investigación</u> No experimental Descriptivo Aplicada</p> <p><u>Técnicas de recolección de datos</u> Encuesta</p>
<p><b>Problemas secundarios</b> ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> Determinar cómo la cultura organizacional influye en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p><b>Hipótesis secundarias</b> la cultura organizacional influye significativamente en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p><u>Variable independiente</u> Cultura organizacional</p> <p><u>Variable dependiente</u> Gestión del Área de Tesorería</p>	<p><u>Instrumentos de recolección de datos</u> Cuestionario</p>
<p>¿Cómo la gestión de riesgos incide en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?</p>	<p>Establecer en qué medida la gestión de riesgos incide en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p>la gestión de riesgos optimiza la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p><u>Variable independiente</u> Gestión de riesgos</p> <p><u>Variable dependiente</u> Gestión del Área de Tesorería</p>	<p><u>Muestra</u> En el presente trabajo se trabajará con toda la población.</p>
<p>¿De qué manera la Supervisión impacta en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018?</p>	<p>Describir de qué manera la Supervisión impacta en la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p>la Supervisión mejora la gestión del área de Tesorería de la tercera brigada de caballería de Tacna, año 2018.</p>	<p><u>Variable independiente</u> Supervisión</p> <p><u>Variable dependiente</u> Gestión del Área de Tesorería.</p>	<p><u>Análisis y Procesamiento de datos</u> Se utilizará el SPSS 23 Edition y Excel. Asimismo, se utilizará la estadística inferencial, para la contrastación de la hipótesis. Respecto a la estadística descriptiva, se utilizarán tablas de frecuencia absoluta y relativa. Con respecto a la estadística inferencial, se utilizará la prueba de Chi cuadrado.</p>

## CUESTIONARIO

Tesis:

“CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERÍA TACNA, AÑO 2018”

### I. OBJETIVO

Obtener información valiosa y confiable que permita determinar la influencia del control interno en la gestión del área de Tesorería de la 3ra brigada de caballería de la ciudad de Tacna en el año 2018.

### II. INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente cada pregunta
- Marque con una X la respuesta que considera apropiada
- Evite tachones o borrones

### III. RESPUESTAS

- 1 = En total desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Indeciso
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## CUESTIONARIO 1: CONTROL INTERNO

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<u>Cultura organizacional</u>					
1. Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.					
2. Los trabajadores practican los valores éticos.					
3. Se cumple con las políticas internas establecidas por la institución.					
4. Se cumple con las políticas internas establecidas por la institución.					
5. El personal tiene acceso a información que le permita conocer sus derechos.					
6. Considera usted que existe una cultura organizacional.					
<u>Gestión de riesgos</u>					
7. Se promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.					
8. Se adoptan medidas para superar deficiencias en el desarrollo de las funciones.					
9. Se ha establecido y difundido políticas para administrar los posibles riesgos.					
10. Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal.					
11. Se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.					
12. Se efectúan arqueos de caja sorpresivos.					
<u>Supervisión</u>					
13. Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales.					
14. Considera usted que se ha implementado una gestión de riesgos.					
15. Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la institución.					
16. Se realiza acciones de monitoreo de la ejecución de las funciones establecidas.					
17. Se establece auditorías internas para una evaluación precisa y transparente.					
18. Se realiza la supervisión de los trabajos realizados.					
<u>Control interno</u>					
19. Considera usted que las políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos.					

## CUESTIONARIO 2: GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<u>Planificación</u>					
1. La programación de objetivos de la Institución involucra al área de Tesorería.					
2. La programación de objetivos del área de Tesorería toma en cuenta los aportes de sus trabajadores.					
3. Se tiene un reglamento de organización y funciones actualizado.					
<u>Organización</u>					
4. Los perfiles de cada puesto de trabajo están actualizados.					
5. La asignación de funciones equilibra el trabajo asignado a cada trabajador.					
<u>Dirección</u>					
6. Existe un programa de inducción para el personal nuevo.					
7. El personal está capacitado para el desempeño de sus funciones.					
8. Los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo funcional.					
9. Existe un procedimiento para la soluciones de conflictos laborales.					
<u>Control</u>					
10. Se efectúa un seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo.					
11. Se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.					
12. Se efectúan arquezos de caja sorpresivos.					
<u>Gestión del área de Tesorería</u>					
13. La Gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.					

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUCIO DE EXPERTOS

### TESIS:

“CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERÍA TACNA, AÑO 2018”

Muy mala / Muy insatisfactoria	1
Mala / Insatisfactoria	2
Normal / Satisfactoria	3
Buena / Satisfactoria	4
Muy buena / Muy satisfactoria	5

### CUESTIONARIO 1: CONTROL INTERNO

Ítems	Redacción Adecuada	Pertinencia con Objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones
<u>Cultura organizacional</u>					
1. Se promueve una cultura orientada a la transparencia y la ética.					
2. Los trabajadores practican los valores éticos.					
3. Se cumple con las políticas internas establecidas por la institución.					
4. Se cumple con las políticas internas establecidas por la institución.					
5. El personal tiene acceso a información que le permita conocer sus derechos.					
6. Considera usted que existe una cultura organizacional.					
<u>Gestión de riesgos</u>					
7. Se promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.					
8. Se adoptan medidas para superar deficiencias en el desarrollo de las funciones.					

9. Se ha establecido y difundido políticas para administrar los posibles riesgos.					
10. Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal.					
11. Se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.					
12. Se efectúan arquezos de caja sorpresivos.					
<u>Supervisión</u>					
13. Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales.					
14. Considera usted que se ha implementado una gestión de riesgos.					
15. Las deficiencias de control interno son informadas a la alta dirección de la institución.					
16. Se realiza acciones de monitoreo de la ejecución de las funciones establecidas.					
17. Se establece auditorias internas para una evaluación precisa y transparente.					
18. Se realiza la supervisión de los trabajos realizados.					
<u>Control interno</u>					
19. Considera usted que las políticas de control interno optimizan el cumplimiento de objetivos.					

## CUESTIONARIO 2: GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA

Ítems	Redacción Adecuada	Pertinencia con Objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones
<u>Planificación</u>					
1. La programación de objetivos de la Institución involucra al área de Tesorería.					
2. La programación de objetivos del área de Tesorería toma en cuenta los aportes de sus trabajadores.					
3. Se tiene un reglamento de organización y funciones actualizado.					
<u>Organización</u>					
4. Los perfiles de cada puesto de trabajo están actualizados.					
5. La asignación de funciones equilibra el trabajo asignado a cada trabajador.					
<u>Dirección</u>					
6. Existe un programa de inducción para el personal nuevo.					
7. El personal está capacitado para el desempeño de sus funciones.					
8. Los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo funcional.					
9. Existe un procedimiento para la soluciones de conflictos laborales.					
<u>Control</u>					
10. Se efectúa un seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo.					
11. Se realizan inventarios de los materiales y bienes del área de Tesorería.					
12. Se efectúan arqueos de caja sorpresivos.					
<u>Gestión del área de Tesorería</u>					
13. La Gestión del área de Tesorería da resultados beneficiosos.					

## CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

**Escala: Confiabilidad - Control interno**

### RELIABILITY

/VARIABLES=Cultura\_Transparencia Trabajadores\_Ética Cumplimiento\_PolíticasInternas  
 PolíticasInternas\_Personal Personal\_derechos Cultura\_Organizacional  
 Eficiencia\_Eficacia\_Transparencia\_Economía Desarrollo\_Funciones Políticas\_Contra\_Riesgos  
 Cumplimiento\_Funciones Inventario\_Materiales\_Bienes Arqueos\_Caja  
 Conciliaciones\_Bancarias Gestión\_Riesgos Informes\_Control\_Interno Monitoreo\_Funciones  
 Auditoría\_Interna Supervisión Control\_Interno /SCALE('Confiabilidad - Control interno') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,920	19

## Escala: Confiabilidad - Gestión del Área de Tesorería

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=Programación_Objetivos    Aportes_Trabajadores_Objetivos
Reflamento_Organización_Funciones    Perfiles_Puesto_Actualizados
Asignación_Funciones_Equilibrada      Programa_Inducción
Personal_Capacitado Liderazgo_Funcional Solución_Conflictos_Laborales
Seguimiento_Planes_Trabajo            Evaluación_cumplimiento_Objetivos
Corrección_Errores_Oportuna           Gestión_Área_Tesorería
/SCALE('Confiabilidad - Gestión del Área de Tesorería') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA.

```

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,933	13