



— Universidad —  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
FINANZAS CORPORATIVAS**

**“EL CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS  
OPERACIONES EN LA SUB GERENCIA DE TESORERIA  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO-  
ILAVE, REGIÓN PUNO”**

**TESIS**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

**MAGDALENA VALERIANO LAQUI**

**LIMA - PERÚ  
2017**

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, a mis padres Marcelino y Josefina por el amor que me brindan; a mis hermanos Félix, Engelberto, Diana, Alan por haber confiado siempre en mí y a todas las personas que hicieron posible alcanzar mis objetivos trazados.

## **Agradecimiento**

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa casa de estudios y alcanzar el título de Contador Público, a los señores Catedráticos y profesores, por sus enseñanzas, A mi asesor Dr. Demetrio Pedro Durand Saavedra por orientarme en este trabajo de investigación, al personal administrativo, por sus servicios de apoyo y diligencia.

## RESUMEN

La presente Tesis tiene la finalidad de demostrar la incidencia del “EL CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN LA SUB GERENCIA DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO-ILAVE, REGIÓN PUNO”. El presente tema fue elegido por la suscrita debido a que, en la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, existen numerosos problemas y deficiencias que afectan la normal efectividad de la Subgerencia de Tesorería, que ameritan adoptar decisiones drásticas para revertir el desorden en la comuna, lo cual coadyuvará en el mejor manejo del área y la mejor utilización de sus recursos.

La investigación se planteó como objetivo general, determinar si el Control Interno incide en la efectividad de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno. El mismo que en su estructura abarcó desde el Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Interpretación y Contrastación de Hipótesis, Conclusiones y Recomendaciones, terminando con las Fuentes de información y Anexos correspondientes, dándole de esta forma integridad al trabajo realizado.

Con el trabajo de campo, realizado durante el año 2016, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica, fue considerada desde el planteamiento del problema, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórica conceptual; así como también los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio; para finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis, para llegar a las Conclusiones y Recomendaciones.

El presente estudio, constituye un aporte que servirá como base y consulta para el apoyo a la Municipalidad mencionada, debido a que se sabe que de su implementación del sistema de control interno, garantizará el logro de objetivos y metas que le corresponden a ser considerada como una corporación edil, moderna y competente.

**Palabras clave: Control Interno - Efectividad de operaciones**

## **ABSTRACT**

The present thesis aims to demonstrate the incidence of "INTERNAL CONTROL AND THE EFFECTIVENESS OF OPERATIONS IN THE TREASURY SUB-MANAGEMENT OF THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF EL COLLAO-ILAVE, PUNO REGION". The present issue was chosen by the undersigned because, in the Provincial Municipality of El Collao, Ilave - Puno Region, there are numerous problems and deficiencies that affect the normal effectiveness of the Treasury Department, which require drastic decisions to reverse the disorder In the commune, which will help in the better management of the area and the best use of its resources.

The investigation was considered as a general objective, to determine if the Internal Control affects the effectiveness of the Treasury Assistant of the Provincial Municipality of El Collao - Ilave, Puno Region. The same that in its structure covered from the Problem Approach, Theoretical Framework, Methodology, Interpretation and Contrast of Hypotheses, Conclusions and Recommendations, ending with the Sources of information and corresponding Annexes, thus giving integrity to the work done.

With the fieldwork, carried out during the year 2016, it was determined that the application of scientific research methodology was considered from the approach of the problem, the management of information for the development of the theoretical conceptual part; As well as the objectives, hypotheses and all other aspects related to the study; To finally carry out the testing of the hypotheses, to arrive at the Conclusions and Recommendations.

This study constitutes a contribution that will serve as a basis and consultation for the support to the Municipality mentioned, because it is known that from its implementation of the internal control system, will guarantee the achievement of objectives and goals that correspond to be considered as An edil corporation, modern and competent.

**Keywords: Internal Control - Effectiveness of operations**

## INTRODUCCION

El control interno es de mucha importancia para una entidad pública o privada, teniendo como objetivo asegurar los activos y recursos, la fiabilidad de la información financiera, la efectividad de operaciones y el cumplimiento de las leyes o reglamentos; cuando este existe y funciona, permite identificar y evitar algún riesgo o contingencia que puede afectar el logro de los objetivos y metas trazadas por la organización, constituye una herramienta efectiva para las áreas que componen la entidad municipal.

El desarrollo de la investigación, se llevó a cabo sobre “EL CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN LA SUB GERENCIA DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO-ILAVE, REGIÓN PUNO”, el cual consideró el diagnóstico de relevamiento de información de la citada corporación edil.

La tesis comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se expone planteamiento del problema, que comprendió la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, objetivos, justificación, importancia, Limitaciones y viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el Marco teórico, los antecedentes de la investigación, base legal relacionada con las variables, bases teóricas, la formulación de las hipótesis y definiciones conceptuales.

El tercer capítulo, trató sobre la metodología, el diseño metodológico, donde destaca el tipo y nivel de investigación, como también el método y el diseño; complementado con la población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, procesamiento de datos, los aspectos relacionados con la parte ética.

El cuarto capítulo, abarcó la interpretación de resultados, destacando el proceso llevado a cabo en la parte estadística y gráfica con la respectiva interpretación a cada una de las preguntas, permitiendo analizar la información proporcionada por los encuestados sobre el control interno, en la efectividad de la Subgerencia de Tesorería en la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, la cual fue presentada tanto en la parte estadística como en el correspondiente análisis; complementada con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta las conclusiones de los resultados obtenidos, las que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis y se finaliza con las recomendaciones.

## **INDICE**

CARÁTULA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi

### **CAPITULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

	<b>Pág.</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN	3
1.3. FORMULACIÓN DE PROBLEMAS	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	7
1.7. VIABILIDAD DEL ESTUDIO	7

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2. MARCO HISTÓRICO	12
2.3. MARCO LEGAL	15
2.4. BASES TEORICAS	18
2.5. FORMULACION DE HIPOTESIS	54
2.6. DEFINICIONES CONCEPTUALES	55

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO	59
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	61



3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	62
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	62
3.6. ASPÉCTOS ÉTICOS	62

**CAPITULO IV  
INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS**

4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS	92

**CAPITULO V  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES	106
5.2. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	109

**ANEXOS**

- 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA
- 02: ENCUESTA

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El trabajo de Investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de “El Collao” - Ilave - Puno, en la Subgerencia de Tesorería, al no existir una gestión eficiente y oportuno manejo económico, debido a que los ingresos y gastos no son debidamente controlados, los cheques son girados sin el debido sustento documentario, en cualquier momento, sin programación, motivo por el cual las conciliaciones bancarias, muestran cheques girados y no cobrados con más de 9 meses de antigüedad; también se observa que los libros revelan información incompleta y/o atrasada, lo cual no garantiza la confiabilidad de su contenido.

Lo que acontece en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad, se debe a que no existe un sistema de control interno

implementado en las actividades administrativas que realizan el personal de ésta importante área, con el agravante que los niveles gerenciales a cargo de la Sub Gerencia de Contabilidad y Gerencia de administración y Finanzas no ejercen un control permanente.

Asimismo, se evidencian problemas tales como:

- ✓ No se cuenta con un ambiente adecuado para el cumplimiento de actividades de la Subgerencia de Tesorería, existiendo riesgo alto en la custodia y vigilancia de valores.
- ✓ No se revela existencia de un organigrama donde se encuentren definidos los cargos o puestos de trabajo, sus funciones y responsabilidades, con riesgos en el cumplimiento de sus actividades de área de gran responsabilidad.
- ✓ No se existe una adecuada evaluación de riesgos internos y externos relacionados con el área.
- ✓ No existe una comunicación apropiada y coordinada entre las áreas de la Municipalidad.
- ✓ No existe un manejo responsable del fondo fijo o caja chica.
- ✓ Pagos de adelantos sin el seguimiento adecuado para la correspondiente cancelación y no afecte los recursos de la entidad.

Es de precisar, que la función principal del Tesorero es asegurar la liquidez de la empresa y hacer lo que sea posible para ser frente a los pagos y buscar las fuentes adecuadas de financiación.

Finalmente, al no contar Subgerencia de Tesorería con un sistema de control interno a medida, las actividades administrativas y las operaciones vinculadas a esta, carecen de efectividad y eficiencia de operaciones que debe ser sustentable, oportuna, real y con un grado de seguridad razonable, para el cumplimiento de objetivos y metas por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Municipal y Alta Dirección.

Asimismo, debe resaltarse qué para garantizar el logro de los objetivos planificados por la Municipalidad, debe implementarse el sistema de control interno, el cual permitirá lograr una máxima eficiencia y eficacia en el funcionamiento de su organización interna y sus operaciones, así como asegurar que todas y cada una de las actividades se realicen correctamente de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

## **1.2. DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN**

Luego de haber descrito la problemática relacionada con el tema con fines metodológicos. El estudio se ha delimitado en los siguientes aspectos:

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló a nivel de la Municipalidad provincial de El Collao - Ilave - Región Puno.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

El estudio de investigación comprendió los ejercicios fiscales 2015-2016.

### **1.2.3. Delimitación social**

Las técnicas para el recojo de datos a emplear en el presente estudio de investigación es la encuesta, a través del instrumento denominado "Cuestionario", el cual fue aplicado a funcionarios y profesionales vinculados con las variables de investigación.

#### 1.2.4. Delimitación conceptual

- **Control interno**

*“... Se entiende por Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”<sup>1</sup>.*

- **Efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería.**

*“... De las competencias básicas de la Dirección Financiera, la Gestión de Tesorería es una de las que está experimentando mayores cambios. Las tendencias que impulsan estos cambios son dos: la moneda única y las innovaciones tecnológicas. La moneda única está provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas de pago como en la organización de los departamentos financieros. La tendencia hacia la centralización de las tesorerías, la aparición de cuatro sistemas de compensación para pagos transfronterizos, los procesos de pagos electrónicos, la variedad de tarjetas de crédito, la incidencia de los nuevos sistemas de banca electrónica o de Gestión Integrada, son sólo algunos de los aspectos que están liderando renovación del departamento de tesorería. La innovación tecnológica, afecta a los sistemas de control, a la relación con los intermediarios financieros (banca electrónica, medios de pago y relación con proveedores y clientes).”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup>GUSTAVO CEPEDA, Alonso. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO. p. 4.

<sup>2</sup>SANTOMA, Javier. GESTIÓN DE TESORERÍA. p. 21.

## **1.3. FORMULACIÓN DE PROBLEMAS**

### **1.3.1. Problema principal**

¿De qué manera el Control Interno, incide en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016?

### **1.3.2. Problemas secundarios**

- a. ¿En qué forma el ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?
- b. ¿De qué manera la evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?
- c. ¿En qué forma las actividades de control interno, inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?
- d. ¿De qué manera la información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?
- e. ¿En qué medida la supervisión del control interno incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?
- f. ¿De qué manera la sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar si el Control Interno, incide en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer si el ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- b. Determinar si la evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- c. Establecer si las actividades de control interno, inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- d. Determinar si la información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- e. Establecer si la supervisión del control interno incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- f. Determinar si la sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Justificación**

El tema elegido se justifica debido al interés personal de la suscrita, por conocer la ventaja de implementar un sistema de control interno en las entidades ediles, con énfasis en la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave - Región Puno; y su incidencia en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería.

### **1.5.2. Importancia**

El estudio de investigación es importante porque permitirá a las corporaciones ediles y otras entidades estatales, que al implementar el sistema de control interno, les permitirá alcanzar sus objetivos y metas trazadas por la Alta Dirección; y, que al implementar el Sistema de Control Interno, en la Subgerencia de Tesorería servirá como herramienta que garantizará la sostenibilidad de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad y mejora continua.

## **1.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Durante el desarrollo del trabajo, no se presentaron limitaciones, que afectaron la ejecución del estudio de investigación.

## **1.7. VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

La realización del estudio de investigación fue viable, debido a que se contó con recursos logísticos, económicos, financieros, tecnológicos, bibliográficos, etc.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a las consultas llevadas a cabo a nivel de las facultades de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, a nivel de las universidades, se han identificado tesis vinculadas a las variables del presente estudio, conforme se muestra a continuación:

## 2.1.1. Universidades peruanas

### a. Universidad de San Martín de Porres

**Autor:** Barbarán Barragán, Gloria María

**Título:** "Implementación del control interno en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú" (2013), para optar el grado académico de Maestra en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de gestión Empresarial.

**Resumen:**

*“La importancia del presente trabajo de investigación es una de las principales herramientas para dar a conocer el Control Interno basado en el Informe del comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de Treadway (committe of sponsoring organizations of the treadway commission), (COSO-ERM) Enterprise risk management (la gestión del riesgo) en una entidad gubernamental. Los controles internos fomentan la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y el cumplimiento de las normas legales vigentes.*

*En cuanto al desarrollo de la tesis, trata sobre una problemática de mucho interés que permitirá determinar el nivel de implementación y adecuaciones necesarias de la estructura y componentes bajo el marco de las Normas de Control Interno en el ámbito del Comando Nacional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú; titulado “IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CUERPO GENERAL DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DEL PERÚ”, llevado a cabo a nivel del personal rentado de la administración en el Comando Nacional que labora en la entidad bajo el régimen laboral N° 728, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta, con el fin de recoger información de interés para*

*el estudio, de igual forma a expertos profesionales a quienes se les realizó la técnica de la Entrevista permitiéndonos la determinación de las debilidades y fortalezas, así como determinar si el personal se encuentra involucrado en las distintas actividades que ejecutan dentro del Comando Nacional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.”*

**b.** Universidad Nacional Federico Villarreal

**Autor:** Romero García, Adrián

**Título:** "**Deficiencias del Control Interno en el proceso de Gestión Institucional**" (2004), para optar el grado académico de Maestro en Administración.

**Resumen:**

*“... Los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; es que no facilita el proceso de ejecución de la gestión de las instituciones del Estado, siendo una de las razones más evidentes de la importancia del control interno, es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control interno se emplea para crear mejor calidad; las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Enfrentar el cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización.”*

**c.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Autor:** Vera Rabines, Rafael Teodoro

**Título:** "**Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación**" (2013), para optar el grado académico de Maestro en Auditoría.

**Resumen:**

*“La investigación tuvo por objeto mejorar el control interno aplicable en las empresas del sistema financiero en estado de liquidación, proponiendo la implementación de un conjunto de Políticas y Procedimientos de Control Interno que contribuirá a mejorar el control interno y hacer más eficientes y eficaces los procesos de liquidación.*

*Durante el desarrollo de la investigación, se demuestra que los procesos de liquidación de las empresas del sistema financiero, son lentos, debido a la falta de un adecuado sistema de control interno, que se explica por la carencia de políticas y procedimientos que impide realizar las diversas actividades de la liquidación (realización de activos, cobranza de cartera de créditos, saneamiento legal y contable, pago de obligaciones y acreencias y otras), de manera eficiente y eficaz.”*

**2.1.2. Universidades extranjeras****a. Universidad Central del Ecuador**

**Autor:** Eras Díaz, Rocío Esperanza

**Título:** ***“El control interno y su incidencia en la administración financiera de la Agencia Nacional de Tránsito y elaboración de un manual”*** (2013), para optar el título de Licenciado en Contabilidad.

**Resumen:**

*“... El presente trabajo se realizó con el objetivo de determinar la incidencia del control interno en la administración financiera de la AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO y está direccionado a proponer soluciones a los problemas encontrados en la UNIDAD FINANCIERA, implementando instrumentos que permitan mejorar el CONTROL y la ADMINISTRACIÓN de los*

*RECURSOS ECONÓMICOS y de esta manera contribuir al logro de los objetivos institucionales.*

*Para llevar a feliz término este trabajo fue necesario apoyarse en las investigaciones documental, bibliográfica, webgráfica y de campo; el universo de estudio lo constituyen 42 servidores de la Unidad Financiera; la metodología se enmarca en el paradigma crítico-positivo con enfoque de carácter cuantitativo por cuanto se analiza cuantitativamente los datos obtenidos mediante la utilización de técnicas como la entrevista y la encuesta y su instrumento el cuestionario.*

*Posteriormente se interpreta los resultados los cuales nos llevan a establecer conclusiones y recomendaciones que permitieron la elaboración de la propuesta de un Manual de Control Interno para la Unidad Financiera, como una alternativa de solución al problema objeto de estudio.”*

## **2.2. MARCO HISTÓRICO**

### **2.2.1. Control interno**

El ser humano, desde los albores de la humanidad, ha tenido la necesidad del control, comenzó con cuentas simples, contaban con los dedos, con piedras, hasta llegar al descubrimiento de los números, identificación de cantidades o lotes, y con el tiempo se apunta a operaciones complejas, orientadas generalmente al control de su territorio y sus activos.

Los antiguos imperios, practicaban una forma de control y cobro de impuestos, los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes,

revelando que de alguna forma se tenía tipos de control para evitar disposiciones de dinero u otros recursos no autorizados.

Durante la Revolución francesa, se modificó el sistema monárquico y, basado en principios democráticos, se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciéndose un sistema de control apoyado en los principios de especialización y autonomía.

A finales del siglo XIX, llegó la auditoría a Estados Unidos, estableciéndose con un concepto diferente y teniendo como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. A partir de ese momento se comienza a desarrollar el modelo de Auditoría interna, lo que permitió el desarrollo de la auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, afianzando el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

En nuestro país, desde el año 1908, se impulsó la primera modernización importante del Estado, los avances frente a los Sistemas de Control Interno han sido significativos, toda vez que el Estado progresivamente ha implementado controles para detener o por lo menos desincentivar la corrupción y que permitan adentrar al servidor y al ciudadano en una cultura participativa de manejo de los recursos públicos, siendo el sistema de control interno de las entidades públicas o privadas un mecanismo de inspección, vigilancia, sanción y conexión.

### **2.2.2. Efectividad de Operaciones**

Existen dificultades para establecer el origen de la historia de la efectividad de operaciones, motivo por el cual para

entenderla se le debe vincular con la administración, algunos autores remontan el desarrollo de la misma a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas antes de la era industrial, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Sabido es que, en la eficiencia institucional, la dirección es el elemento de la gestión en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Según los estudios realizados por los tratadistas, se ha determinado que existen dos estratos para obtener estos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de ejecutar, llevar a cabo, aquellas actividades que habrán de ser productivas;
- b) En el nivel administrativo, tratándose de un jefe que solo dirige y no ejecuta; El jefe como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio".

Éste consiste precisamente en dirigir; situación que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Con relación al término “Tesorería” se remonta al tiempo de la Conquista, luego de la llegada de Cristóbal Colón a América (1492) y ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano ofrecía a las expediciones siguientes. La Tesorería General es la heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los Fondos Fiscales y que se inicia en la génesis de la organización política peruana.

Si relacionamos tesorería con una de las características de la organización colonial India, fue la complejidad que hubo en el plano de los tributos, afectando las funciones de la Tesorería. Es así como a través de los años, los responsables de esta función se vieron enfrentados a la tarea de recaudar múltiples impuestos en un sistema que no tenía orden ni coherencia.

### **2.3. MARCO LEGAL**

#### **a) Constitución Política del Perú, de 30 de diciembre de 1993**

##### **Artículo 2º, numeral 10: Derechos fundamentales de la persona**

*“...Los libros, comprobantes y documentos contables y administrativos están sujetos a inspección o fiscalización de la autoridad competente, de conformidad con la ley. Las acciones que al respecto se tomen no pueden incluir su sustracción o incautación, salvo por orden judicial.”*

#### **b) Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, de 23 de julio de 2002**

Establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Es objeto de la Ley propender al



apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

- c)** Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, de 18 de abril de 2006

Establece las bases para una adecuada implementación del control interno en el marco del Informe COSO (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission) (Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de Treadway), teniendo por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

- d)** Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno, de 3 de noviembre de 2006

Prescribe que los titulares de las entidades están obligadas a emitir normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, las que deben ser concordantes con las normas técnicas de control que dice la Contraloría General de la República. Se establecen las Normas

de Control Interno que han sido elaboradas en armonía con los conceptos y enfoques modernos esbozados por las organizaciones mundiales especializadas en la materia. Su estructura se basa en los componentes de control reconocidos internacionalmente.

Se estableció que, para fines de una adecuada formalización e implementación de la Estructura de Control Interno en todas las entidades del Estado, se concibe que esta se organice bajo los componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Componentes aprobados en el Informe COSO (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission) (Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de Treadway).

- e) Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, de 30 de octubre de 2008.

Que tiene como objeto propender al apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, el desarrollo probo de las funciones de los funcionarios públicos, así como el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a control.

Asimismo, que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y

permanente, siendo que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

## **2.4. BASES TEORICAS**

### **2.4.1. Control interno**

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

Es responsabilidad del Titular de las entidades públicas, fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas

institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

Se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano conformante del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

El control posterior, son realizados por los órganos del Sistema y se desarrollan de conformidad con la normativa técnica que emita la Contraloría en concordancia con las Normas Generales de Control Gubernamental, con el propósito de regular y estandarizar su proceso, etapas, características y responsabilidades, así como asegurar la uniformidad, efectividad y calidad del trabajo por parte del personal del Sistema y de los expertos que se haya contratado.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá

llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

La Comisión de Normas de Control interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>3</sup>, la implementación del control interno incluye un plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos:

- i) Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada;
- ii) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades;
- iii) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma;
- iv) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

---

<sup>3</sup> Entidad a la cual pertenece la Contraloría General de la República del Perú.

Siguiendo los lineamientos de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Entendiendo lo establecido por el Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (1997)<sup>4</sup>, la implementación del control interno es un conjunto de eventos que deben instalarse en la infraestructura institucional y que para facilitar la gestión institucional está referido a los recursos humanos, materiales y financieros; a la planeación, organización, dirección, coordinación y control administrativo, financiero y operativo. Para que la implementación sea la más adecuada, el marco integrado de control interno que plantea el informe COSO (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission), recomienda la implementación de sus cinco componentes mínimos, como son: Ambiente de control interno; Evaluación de riesgos; Actividades de control interno; Información y comunicación; Supervisión.

El primer componente, “ambiente de control interno” refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarán sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control interno tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

---

<sup>4</sup> Instituto Auditores Internos de España. *Los nuevos conceptos del control interno*, p.77.

Este modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control interno, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

El autor Terry (1995)<sup>5</sup> , señala que la implementación del control interno se define como "*... el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa*".

*"El control interno es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". El control interno "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".*

---

<sup>5</sup> George Terry R. Principios de Administración, p. 120

La implementación del control interno posee ciertos elementos que son básicos o esenciales: En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas; en segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; en un tercer lugar, el control interno permite la corrección de errores en las actividades realizadas; Y en último lugar, a través del proceso de control interno se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias. En conclusión se puede definir el control interno como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Los autores Koontz & O'Donnell (1990)<sup>6</sup>, señalan que: “... *la implementación del control interno comprende la puesta en marcha de un conjunto de estándares y/o parámetros que deben cumplir los recursos humanos, materiales y financieros para ser utilizados en las actividades que lleva a cabo la institución. Sobre esta base, el control interno se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.*

*De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control interno, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y*

---

<sup>6</sup> Koontz, O'Donnell. *Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas*, p.400



*corregir dichos errores. Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control interno a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.*

*Además, siendo el control interno la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control interno puede afectar el proceso de planeación.”*

*También Terry (1995)<sup>7</sup>, señala que “... la implementación del control interno es un acto fundamental para la gestión adecuada de una institución y para el cumplimiento de sus fines se divide en los siguientes tipos: El control interno preliminar o previo, el concurrente o simultáneo, el posterior y el de retroalimentación. Control interno preliminar, este tipo de control interno tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.*

*Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control interno requiere tiempo*

---

<sup>7</sup> George Terry R. Principios de Administración, p.700

*e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Control interno concurrente, este tipo de control interno tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.*

*La forma mejor conocida del control interno concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error. Control interno de retroalimentación, este tipo de control interno se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.*

*El control interno de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control interno es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales*

*están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.”*

Por otro lado, Hevia (2008)<sup>8</sup>, sostiene que “... la implementación del control interno consiste en instaurar la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control interno, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control interno es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control interno, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y

---

<sup>8</sup> Hevia Vásquez Eduardo. *Fundamentos de Auditoría interna*. <http://.iaei.es/PuLisPub.asp>

métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control interno institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley. Se entiende por control interno externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General de la República u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado.

Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control interno con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control interno externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los

procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control interno posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control interno de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control interno, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control interno.

Todas las operaciones, actividades, procesos y transacciones que realiza la entidad son actividades humanas, que mediante la planificación, organización, ejecución y evaluación persiguen alcanzar objetivos prefijados.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los EE.UU., dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

El informe COSO, es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

## **COSO I - Control Interno - Marco Conceptual Integrado.**

Este informe, publicado en 1992, fue redactado por un grupo de expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas. El propósito de redactar el Informe COSO fue: Establecer una definición de Control Interno, que fuera aceptada como un marco común que satisficiera las necesidades de todos los sectores interesados en la materia. Aportar una estructura de Control Interno que facilitara la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

Para el COSO, el logro de los objetivos del control interno, se alcanzan mediante la conformación de cinco componentes interrelacionados, que se deriven de la manera en que la dirección conduce la entidad y que están integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (sean públicas o privadas), dependiendo del tamaño de éstas la forma de implantación de cada uno de los componentes.

Los componentes son:

1. El ambiente de control  
Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.
2. Evaluación de Riesgos  
Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.
3. Actividades de Control  
Políticas y procedimientos que ayudan asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.
4. Información y Comunicación

Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

5. Supervisión y Monitoreo

Proceso que valora el desempeño de sistema en el tiempo.

### **COSO II - Marco de Gestión Integral de Riesgo**

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Los 8 componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización:

1. Ambiente interno

Sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura. Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa

2. Establecimientos de objetivos.

Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.

La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa

### 3. Identificación de eventos

Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

### 4. Evaluación al riesgo

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

### 5. Respuesta al riesgo

Las respuestas al riesgo pueden ser:

Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.

Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.

Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.



## 6. Actividades de control

Son las políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.

Tipo de actividades de control:

Preventiva, directivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

## 7. Información y comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.

Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

## 8. Monitoreo.

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.

El monitoreo se puede medir a través de:

Actividades de monitoreo continuo

Evaluaciones puntuales

Una combinación de ambas formas

### **COSO III - Marco Integrado de Gestión de Riesgos**

En el mes de mayo de 2013, se publicó la tercera versión del COSO III, el cual establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicado a todos los principios.

Lo novedoso de esta nueva versión del COSO, es que introduce en el Marco Integrado lo siguiente:

- ✓ Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
- ✓ Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.
- ✓ Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

En relación a la administración de riesgos, en la versión anterior era uno de los elementos básicos del control interno con el que podíamos alcanzar una eficacia y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de leyes, normas y reglamentos y confiabilidad de los reportes. Esto es porque el sistema de Gestión de riesgos, con el sistema de control interno se encuentran integrados.

Esta nueva versión del COSO III, se publica 9 años después del COSO II, y se puede afirmar que es una versión actualizada y mejorada.

El marco establece un total de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los componentes con sus respectivos principios.

### **Ambiente de Control**

Principio 1:

Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2:

El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3:

Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y

responsabilidades.

Principio 4:

Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

Principio 5:

Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

### **Evaluación de riesgos**

Principio 6:

Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7:

Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

Principio 8:

Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.

Principio 9:

Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

### **Actividades de control**

Principio 10:

Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11:

La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de objetivos.

Principio 12:

La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

### **Información y Comunicación**

Principio 13:

Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14:

Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15:

Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

### **Actividades de Monitoreo**

Principio 16:

Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

Principio 17:

Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Asimismo, los autores CLAROS COHAILA, Roberto y Oscar LEÓN LLERENA (2012), señalan lo siguiente:

*“... Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.*

*Con las organizaciones de tipo transnacionales, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con*

*su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado”.*<sup>9</sup>

Según García Cossío, Luis Arturo, define al Control Interno de la siguiente manera: “... *El control interno es un proceso continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades de la institución, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior de acuerdo con el establecido en el Control Gubernamental y orientado a la consecución de los de objetivos siguientes:*

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

*Al respecto, corresponde al titular y a sus funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad,*

---

<sup>9</sup> CLAROS COHAILA, Roberto y Oscar LEÓN LLERENA. EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN. p.72

*la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, y que estos sean oportunos, razonable, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades”*

*Asimismo, menciona sobre sistema de control interno: “... Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizada e instituida en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos del control interno.*

*Importa mencionar, que el sistema de control interno, siempre ha sido una constante en el tiempo y necesaria para el funcionamiento de las entidades en general; en este caso, para las entidades públicas, se entiende que los controles internos toman especial relevancia, ya que se busca se busca lograr que dichas entidades alcancen principalmente la eficiencia, eficacia y economía.*

*Al respecto, corresponde al titular y a sus funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, y que estos sean oportunos, razonable, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.*

*Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al titular*

*de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.”<sup>10</sup>*

Por lo señalado, se puede determinar que el Control Interno es un proceso conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades), que interrelacionadas entre sí, llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.

---

<sup>10</sup> GARCÍA COSSÍO, Luis Arturo. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL. p. 36

- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

El autor ÁLVAREZ AGUILAR, José (2000), sostiene que:  
*“... El control interno comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la Gerencia.”*<sup>11</sup>

Los autores COOPER y LYBRAND (2002)<sup>12</sup>, señalan que, en un sentido amplio, se define como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Fiabilidad de la información financiera, y

Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Esta definición refleja los conceptos fundamentales siguientes:

El control interno es un proceso, es un conjunto de acciones, estructuras y coordinadas dirigidas a un fin o resultado. No se trata de acciones añadidas, si no de acciones incorporadas

---

<sup>11</sup> ALVAREZ AGUILAR, José. *DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL*. pp.47-48

<sup>12</sup> COOPER Y LYBRAND. *SERIE CONTROL INTERNO, AUDITORÍA Y SEGURIDAD INFORMÁTICA, CONTROL INTERNO. DISTINTAS RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA*. pp.36-37



a los procesos e integradas a la gestión de la entidad como parte inseparable de su actividad.

El control interno lo llevan a cabo las personas, en cada nivel de la entidad. No se trata sólo de la dirección, sino de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad a la entidad de que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones.

El control interno facilita la consecución de los objetivos de la entidad en los tres ámbitos siguientes:

- \* Eficiencia y eficacia de las operaciones,
- \* Fiabilidad de la información financiera y contable, y
- \* Cumplimiento de las leyes y las normas aplicables.

Según el autor FOWLER, Enrique (1992)<sup>13</sup>, los principios del control interno son:

- Debe fijarse la responsabilidad.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener completamente el personal de empleados.

---

<sup>13</sup> FOWLER, Enrique. *CUESTIONES FUNDAMENTALES DE AUDITORÍA*. p.128

- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; de imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza.
- Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito.
- Los empleados deben tener pólizas de fianzas, con la finalidad de proteger a la empresa y actuar como un disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado o la falta de honradez.
- Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible.
- Debe hacerse uso de equipo mecánico (informático) siempre que éste sea factible.

También, los especialistas CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y J. F., LEVY (1990), señalan que: “... *el control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de las empresas para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección*”.<sup>14</sup>

Para que el control interno sea eficaz y eficiente, los investigadores MIRANDA, A., DE TORRAS, O y J., GONZÁLEZ (1992)<sup>15</sup> manifiestan que un sistema de control interno es efectivo cuando alcanza un estándar predeterminado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización y si el Consejo

---

<sup>14</sup> CASHIN, J.A.; NEUWIRT, P.D. y J. F. LEVY. MANUAL DE AUDITORÍA. p.79

<sup>15</sup> MIRANDA, A. DE TORRAS, O y J., GONZÁLES. AUDITORÍA DE LAS EMPRESAS. p.97

de Administración y la Gerencia tienen una seguridad razonable de que:

- Se están alcanzando los objetivos,
- Los informes financieros y contables están siendo preparados con información fiable, y
- Si se están cumpliendo las leyes y reglamentos aplicables.

También, la evaluación de la eficacia es un concepto subjetivo acerca de si funcionan adecuadamente los cinco componentes del control interno. Es decir, para analizar la eficacia hay que analizar los cinco componentes. La eficacia en cada componente puede ser distinta. No tiene necesariamente porque darse una eficacia idéntica en cada uno de ellos ya que pueden compensarse.

Aunque el control interno es un proceso continuo. Su eficacia se mide en relación a un momento dado. De igual manera, el control interno es efectivo cuando proporciona razonable seguridad de que las metas y objetivos establecidos por la dirección se van a lograr, cuando limita el riesgo de una posible desviación a un margen de error tolerable.

Cuando se ejerce el control la exposición al riesgo disminuye, mayor y mejor control implican menor riesgo. Para que el control interno sea eficaz debe satisfacer al menos cinco criterios esenciales:

- Apropiado: proporcional al riesgo probable,
- Operativo: instrumentarse mediante un método sencillo.
- Relevante: aplicado a actividades significativas,
- Permanente: funcionar bajo cualquier circunstancia,
- Rentable: el costo no debe exceder el beneficio resultante.

## 2.4.2. Efectividad de operaciones

Con relación al estudio y análisis de la variable “Efectividad de Operaciones”, se describen los conceptos de autores nacionales e internacionales, los cuales se revelan en el desarrollo del estudio.

En ese sentido, la efectividad de operaciones de la Sub Gerencia de Tesorería tiene como objetivo garantizar que los fondos requeridos estén disponibles en el momento oportuno, este objetivo se logrará considerando los diferentes aspectos que se produzcan en la entidad, como es el aspecto de la disponibilidad de fondos, aspectos relacionados a manejo de las cuentas corriente y de ahorros en las entidades financieras; es decir, la relación permanente que debemos tener con las entidades bancarias con las que la institución trabaja, teniendo en cuenta el aspecto relacionado a la gestión de liquidez, el cual permitirá rentabilizar los fondos sin utilizar; así como, minimizar los gastos por intereses que éstas cuentas generan.

Finalmente, y no por ello menos importante, hay que considerar la administración y la gestión de riesgos, ya que este aspecto debe ser analizado y evaluado con mucha responsabilidad, puesto que al momento de rentabilizar los fondos, se deben evaluar los niveles de riesgos identificados y valorados.

Según José R. VALLS PINO, señala que la gestión de tesorería: *“... puede ser definida como la gestión de liquidez de la compañía, cuyo fin es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el lugar adecuado, en la divisa adecuada, y en el momento adecuado (aspectos de disponibilidad de fondos)”*

*manteniendo para ello relaciones oportunas con las entidades correspondientes (aspectos de relación con bancos), procurando minimizar los fondos retenidos en circulante mediante el control funcional de clientes, proveedores y circuitos de cobros y pagos (aspectos de captación de fondos internos) rentabilizando los fondos ociosos y minimizando el costo de los fondos externos (aspectos de gestión de liquidez propiamente dicha), todo ello con un nivel de riesgos conocido y aceptado (aspecto de gestión de riesgos).”<sup>16</sup>*

*Agregando, “... que atrás debe quedar el concepto del tesorero desposeído del control de efectivo de importes y vencimientos de la misión tan limitada como comprometida, consistía en hacer efectivo los cobros y cumplir con los compromisos sin ser siquiera consultado, en contraposición con esta manera arcaica de entender la función de tesorería estudios realizados en el Reino Unido determinan cuatro objetivos principales para ella que según orden de prioridad resultan ser:*

- 1. Minimizar las necesidades de financiación y los costos financieros correspondientes.*
- 2. Minimizar el costo de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.*
- 3. Minimizar los saldos ociosos, así como los retrasos en el pago de clientes y fallidos.*
- 4. Automatizar las operaciones en Tesorería.*

*En síntesis, se puede establecer los siguientes objetivos para la gestión de tesorería:*

- Impulsar y plantear la política financiera de la compañía de acuerdo con sus estrategias a largo plazo, garantizando la*

---

<sup>16</sup> VALLS PINÓS, José Ramón. FUNDAMENTOS DE LA NUEVA GESTIÓN DE TESORERÍA. p. 12.

*coherencia de los objetivos (presupuestos anuales) y el control presupuestario de la gestión tesorera.*

- *Velar porque sean utilizados óptimamente los recursos financieros puestos a disposición de la actividad productiva (compras, fabricación, distribución).*
- *Asegurar los flujos de entrada y salida de fondos precisos para el desarrollo de la actividad de la empresa: en el momento oportuno y con riesgos controlados.*
- *Optimizar los resultados económicos de la gestión financiera (costos e ingresos), por medio de la adecuada gestión en la obtención de recursos y en la colocación de excedentes.*
- *Desarrollar el trabajo del departamento, de manera que se puedan conseguir los objetivos anteriores: con una máxima eficiencia y con los mínimos gastos departamentales.*

*El desarrollo de la “banca electrónica” y los paquetes informáticos interactivos al servicio de unidad de Tesorería permiten obtener un nivel adecuado de informatización reduciendo significativamente el trabajo rutinario.”<sup>17</sup>*

Se puede entender que, los objetivos de la gestión de tesorería son impulsar políticas financieras de la organización, las cuales deben estar acorde con los presupuestos y planes financieros a corto y largo plazo, así como cuidar que sean utilizados en forma idónea y con eficacia los recursos financieros, se deben obtener en el lugar y momento adecuado los flujos de entrada y salida de efectivo, ya que con ellos se podrá cumplir con las actividades financieras de la empresa, adicional a los objetivos, se debe optimizar los resultados económicos, lo cual no se podría lograr sin la correcta gestión de recursos.

---

<sup>17</sup> *Ibíd. p. 47.*

Todos estos objetivos se deben desarrollar de manera conjunta, a efectos que se puedan obtener los resultados esperados a un menor costo y un alto nivel de eficacia. Dentro de las herramientas de una eficiente gestión de tesorería, se debe considerar, el contar con una adecuada política de crédito y cobranza, con normas y términos de crédito. Los términos de crédito ordinarios de una empresa son las condiciones de pago ofrecidas a los clientes a crédito, el cual incluye el período de crédito y el descuento. En cuanto a las normas de crédito, se refiere a la capacidad financiera mínima, teniendo en cuenta la probabilidad de que algún cliente pague con lentitud o incluso no pague, así como el monto de crédito disponible que el cliente puede acceder.

Al respecto, Andrés DE PABLO L., y Luís FERRUS A., definen a la gestión de tesorería en los siguientes términos:

*“... La gestión de tesorería consiste en prever los cobros y pagos que tendrán lugar en la empresa, de tal manera que, ante los posibles desfases que se pueden producir entre ambas corrientes, se pueden arbitrar soluciones para corregirlos.”<sup>18</sup>*

Sabido es que la gestión de tesorería, ayuda a prever los pagos y cobros que se presentan o pueden presentarse en el día a día durante las actividades económicas y financieras en una empresa, de forma que puedan mediar las adecuadas e idóneas soluciones ante algún posible desfase o evento no propicio. Una gestión ideal de tesorería sería aquella que hiciera coincidir en el tiempo los cobros con los pagos.

Pero una de las más importantes responsabilidades de la gestión de tesorería, es la orientación de las fuentes y de las aplicaciones de fondos, no sólo debe estar seguro de que hay

---

<sup>18</sup> DE PABLO L. Andrés, FERRUS A. Luís. FINANZAS DE EMPRESAS. p.333.

efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos, para facilitar el crecimiento a largo plazo, vía expansión o la adquisición de capital.

Por otro lado, según Marc Navalon, la gestión de tesorería, la define de la manera siguiente:

*“... la gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación.”*<sup>19</sup>

Se entiende que la gestión de la tesorería viene a ser la gestión inmediata y constatable que hay en caja o en una cuenta corriente con una o varias entidades financieras.

La creciente importancia de la gestión de tesorería condujo hace decenas de años a algunas empresas norteamericanas a crear los primeros puestos de Cash Management, definiéndola como el conjunto de técnicas para prever, organizar y controlar los movimientos y saldos de tesorería para reducir al mínimo los gastos financieros y elevar al máximo los ingresos financieros.

Para Andrew A. HARIED señala que *“... las técnicas de “Cash Management”, que tienden a utilizar desde todos los ángulos los recursos de tesorería, son una aportación importante para tantas empresas que administran sus ciclos de caja de forma rutinaria.”*<sup>20</sup>

Las técnicas del cash management son de gran importancia, porque se tiende a utilizar de las perspectivas de los recursos de la tesorería, asimismo se definen como aportaciones

---

<sup>19</sup> NAVALON, MARC. CASH MANAGEMENT-GESTIÓN DE TESORERÍA p.17

<sup>20</sup> HARIED, Andrew A. CONTABILIDAD FINANCIERA. p.20



de gran valor para la empresa, lo cual nos sirve para administrar sus ciclos de caja.

Del mismo modo, Gaitán Estupiñán, nombra algunas de las actividades del ciclo de tesorería de la siguiente manera:

*“...El ciclo regular de tesorería comprende, entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:*

- *Administración del efectivo e inversiones de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.*
- *Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines con agentes de valores y accionistas.*
- *Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldo.*
- *Acumulación y pago de intereses y dividendos.”<sup>21</sup>*

El ciclo de tesorería comprende; la administración de efectivo, señalando que la precedencia de este proceso es de gran importancia, ya que el efectivo es la materia prima de toda organización o negocio.

El buen mantenimiento de las entidades bancarias con que se trabaja. La custodia y resguardo del efectivo y algún valor adicional que posee y acumulación de efectivo, de forma que permita afrontar cualquier desfase que puede surgir durante las actividades financieras.

Para que la gestión de tesorería sea eficiente y eficaz, se debe realizar un control de sus operaciones, no se puede desarrollar una planeación o gestión sin control. Siendo el control de gran importancia para una empresa, pues es sólo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo

---

<sup>21</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. CONTROL INTERNO Y FRAUDES. p.35.

planeado y en caso de existir desviaciones, identificar a los responsables y corregir dichos errores.

El autor HARIED, en cuanto a los objetivos de la gestión del disponible, describe:

*“... Los objetivos de la gestión del disponible son los siguientes:*

- 1. Maximizar la disponibilidad diaria de fondos*
- 2. Reducir el recurso de crédito*
- 3. Presupuestar las necesidades diarias de financiación*
- 4. Optimizar la rentabilidad de los fondos ociosos*
- 5. Optimizar la ecuación liquidez-rentabilidad de fondos.”<sup>22</sup>*

Los objetivos de la gestión del disponible son la maximización de la disponibilidad de los fondos (el cual permitirá contar con los fondos en el lugar y momento oportuno), reducir al máximo la utilización de crédito (de forma que éste no exceda los gastos financieros que existen habitualmente), presupuestar de forma oportuna y siempre previendo las necesidades diarias de financiación, de forma que se pueda cubrir con todas las obligaciones.

KARATSU Jaime, relaciona a la gestión con el logro de resultados, cuando señala: *“... El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.”<sup>23</sup>*

---

<sup>22</sup> HARIED, Andrew A. Ob.Cit. p. 50.

<sup>23</sup> KARATSU, Jaime. LA SABIDURÍA JAPONESA - GESTIÓN 2000. 1992. p.122

En este mundo globalizado, que nos ha tocado vivir, la competitividad es importante en la mayoría de organizaciones, porque la buena gestión se mide por los resultados alcanzados.

Pierre Hunault, con respecto al plan de tesorería, precisa que:

*“... El plan de tesorería representa el grado de previsión más detallado que se puede ofrecer al responsable financiero, ya que su unidad de medida es el tiempo, el día a día, es la unidad de contabilización de los servicios bancarios.”<sup>24</sup>*

El plan de tesorería nos ayuda a tener el grado de previsión, de forma más detallada, ya que su unidad de medida es el tiempo. Se mide el día a día, es decir todo lo que pueda ocurrir durante un determinado período.

El plan de tesorería es una herramienta que nos brinda información financiera y ayuda al tesorero de forma que cuando tome una decisión, esta sea la más acertada e idónea para la situación planteada, asimismo el plan es un indicador de los flujos de tesorería, el cual ayudará para una mejor precisión por parte del tesorero.

Se debe saber que algunas cifras del plan de tesorería son datos contables seguros, mientras que un gran número de indicaciones del plan financiero a largo plazo se basan en extrapolaciones de resultados más o menos justificados.

Sin embargo, los planes encajan regularmente los unos con los otros, lo que permite algunas comprobaciones interesantes.

---

<sup>24</sup> HUNAUULT, Pierre. (2007). GESTIÓN DE TESORERÍA DÍA A DÍA. p. 79

Para el autor RUBIO DOMINGUEZ, Pedro, sobre definición de gestión señala:

*“... La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:*

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.*
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.*
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.*
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.*

*Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:*

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados*
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.*
- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.*
- Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento*

*como para el resto de la organización."*

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial. Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- *PLANIFICACIÓN "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"*
- *ORGANIZACIÓN "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"*
- *PERSONAL "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"*
- *DIRECCIÓN "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"*
- *CONTROL "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados."*
- *REPRESENTATIVIDAD "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."<sup>25</sup>*

El autor nos menciona lo importante para las organizaciones el termino reciclar personal realiza una metáfora con la selección idónea de cada trabajador para cada puesto y recibir la capacitación necesaria para cumplir desafíos.

---

<sup>25</sup> RUBIO DOMINGUEZ, Pedro. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL. pp. 12-13

Con respecto a gestión, VASQUEZ PEÑA, señala que:  
*“... En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado.*

*Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.*

*La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas”.<sup>26</sup>*

La autora nos menciona los cambios vertiginosos de nuestra realidad y que las organizaciones deben adaptarse a

---

<sup>26</sup> VASQUEZ PEÑA, Diana Margarita, **Ob. Cit.**, pp. 2-3.

ellas y sacar el mayor provecho de las mismas si es que quieren seguir existiendo.

## **2.5. FORMULACION DE HIPOTESIS**

### **2.5.1. Hipótesis General**

El Control Interno incide favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016.

### **2.5.2. Hipótesis Secundarias**

- a)** El ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- b)** La evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- c)** Las actividades de control interno inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- d)** La información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- e)** La supervisión del control interno incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- f)** La sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la

Municipalidad.

## **2.6. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **a. Ambiente de control interno**

Condiciones o circunstancias en las cuales se desarrollan las acciones de control interno de una entidad.

Es el espacio, actividad, proceso, función u otro aspecto que abarca el control interno.

### **b. Evaluación de riesgos**

Las entidades del Estado; así como, todas las empresas se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

### **c. Actividades de control interno**

Las actividades de control interno son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control interno en toda la organización institucional, a todos los niveles y en todas sus funciones incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.



#### **d. Información y comunicación**

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.

Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### **e. Supervisión de control**

El presente componente permitirá cerrar el proceso de control interno dentro de una entidad buscando garantizar la adecuada implantación de los controles y su funcionamiento. Este proceso de supervisión es permanente y continuo.

#### **f. Sensibilización de control interno**

Es necesario que el equipo de trabajo, con el apoyo de la Alta Dirección prevea y lleve a cabo un proceso de sensibilización y socialización, con el objeto de persuadir e involucrar a todo el personal de la empresa sobre el rol activo que deben desempeñar en la implementación de la estructura de control interno, precisándose que la responsabilidad de implementar y fortalecer el control interno institucional no es exclusiva del referido equipo de trabajo ni es competencia del Órgano de Control Institucional, sino de toda la organización.

#### **g. Plan de actividades**

La necesidad de contar con un instrumento que pueda expresar una mirada integral de la institución que presenta planes de mejora. Tiene como función principal orientar las tareas cotidianas de la institución. La planificación constituye el primer paso y es fundamental para asegurar una gestión económica eficiente, pues a través de esta se define con racionalidad el uso y

destino de los recursos en función de los principales objetivos de las organizaciones.

Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

#### **h. Logro de objetivos y metas**

Los objetivos y metas, se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de riesgos y respuesta a ellos es el establecimiento de los objetivos que tienen que estar alineados con la tendencia al riesgo, orientados a su vez a los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

#### **i. Nivel de estrategia**

Las estrategias definen los cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con las estrategias planteadas por una institución, el uso y asignación de recursos serán definidos para lograr los objetivos estratégicos de incorporación de tecnologías de información en la institución.

#### **j. Control de ingresos y gastos**

Estado de ingresos y gastos, o también movimiento interno de caja, bancos, etc. Por práctica sana de control interno, es

conveniente mantener una caja única, a fin de evitar riesgos que podrían afectar a la entidad pública.

La transferencia se realiza a través del tesorero quien luego de revisar el sustento documentario ordena un pago con cargo a una cuenta, ya sea a favor de un proveedor o de un usuario.

#### **k. Corrección de deficiencias**

Al experimentar la empresa un incumplimiento de requerimientos del sistema de gestión de la calidad se genera las denominadas no conformidades, ante las cuales la empresa debe realizar las acciones correctivas necesarias a fin de eliminar las causas que las originan. La implementación eficaz de una acción correctiva se basa en un pormenorizado análisis que permita encontrar la causa raíz del problema, lo que evita la recurrencia de la no conformidad.

#### **l. Mejora de resultados**

Es conveniente que las entidades públicas, tiendan a buscar resultados positivos, que las conviertan en instituciones debidamente posicionadas en el Estado. La globalización no sólo afecta a las empresas del sector privado, sino también a las entidades gubernamentales, que siempre buscan prestar un buen de servicio a la ciudadanía. Hay que tomar en cuenta que las entidades públicas buscan una rentabilidad social, las cuales se ven realizadas cuando la población percibe que el gobierno les brinda un buen servicio.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

El estudio reúne las condiciones metodológicas para ser denominada como una investigación “aplicada”.

#### **3.1.2. Nivel de investigación**

Conforme a los propósitos a la investigación por su nivel se centra en ser estudio descriptiva-explicativa-correlacional.

#### **3.1.3. Método**

En la investigación se utilizaron los métodos descriptivo, explicativo, estadístico, análisis, síntesis, entre otros.

#### **3.1.4. Diseño**

Se toma una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

**Dónde:**

M = Muestra

O = Observación

X = Control interno

Y = Efectividad en la Subgerencia de Tesorería

r = Relación de variables

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. Población

La población para este estudio son los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.

#### 3.2.2. Muestra

La muestra se ha determinado mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + (Z^2 pq)}$$

Dónde:

**N** = Universo poblacional = 65 personas de la MP El Collao - Ilave.

**p** = Probabilidad de aciertos = 50% = 0.50

**q** = Probabilidad de fracasos = (p-100) = 50% = 0.50

**Z** = Nivel de confianza = (95%) = 1.96

**e** = Nivel de error = 5% = 0.05

**n** = Muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (65)}{(0.05)^2 (65-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

n = 55.7176

n = 56 funcionarios y servidores

### **3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.3.1. Variable independiente**

X: CONTROL INTERNO

Indicadores:

X1: Ambiente de control interno

X2: Evaluación de riesgos

X3: Actividades de control interno

X4: Información y comunicación

X5: Supervisión de control

X6: Sensibilización de control interno

#### **3.3.2. Variable dependiente**

Y: EFECTIVIDAD DE OPERACIONES

Indicadores:

Y1: Plan de actividades

Y2: Logro de objetivos y metas

Y3: Nivel de estrategia

Y4: Control de ingresos y gastos

Y5: Corrección de deficiencias

Y6: Mejora de resultados

### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Encuesta

#### **3.4.2. Instrumento**

El principal instrumento que se utilizó en las técnicas de referencia es el:

- Cuestionario.

### **3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

El procesamiento de los datos se realizó con apoyo del Microsoft Excel: técnicas estadísticas y gráficos. Las hipótesis de la investigación fueron probadas y contrastadas a través del modelo estadístico Chi Cuadrado y otras que resultaron aplicables. De acuerdo al tipo de técnica que se aplicó.

### **3.6. ASPÉCTOS ÉTICOS**

El estudio fue desarrollado respetando la autoría de profesionales vinculados a las variables de la investigación, las cuales se enmarca en las Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, que de ninguna manera afecta la moral y la ética.

## **CAPÍTULO IV**

### **INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presenta los resultados de la encuesta efectuada a los funcionarios y servidores de la entidad pública, sobre: “EL CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN LA SUB GERENCIA DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO-ILAVE, REGIÓN PUNO”.



1. ¿En su opinión, considera que el ambiente de control interno es la base de todos los componentes del control interno?

Tabla 1

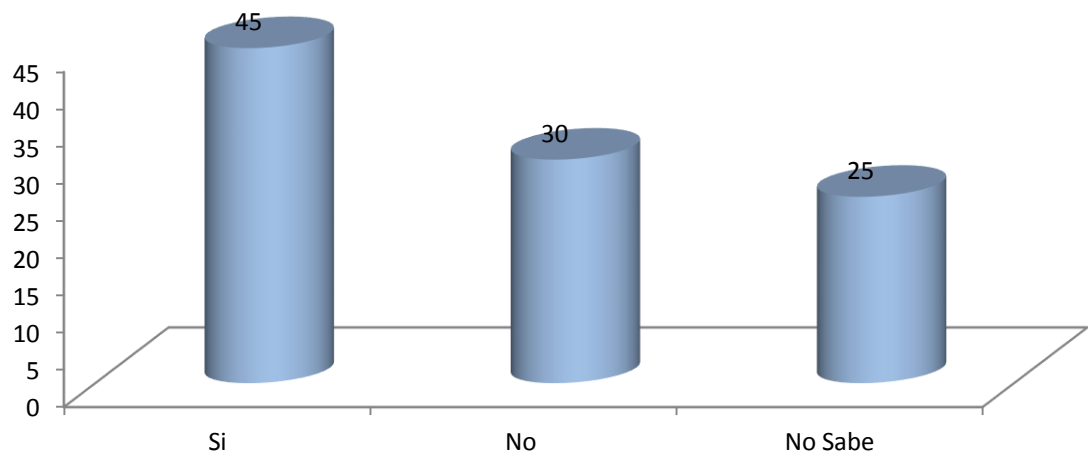
Considera al ambiente de control interno la base de todos los componentes del control interno

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	25	45
No	17	30
No Sabe	14	25
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Llave, Región Puno.*

De acuerdo, al 45% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Llave, Región Puno, el ambiente de control interno es la base de todos los componentes del control interno. En tanto, el 30% de la misma muestra sostiene que el ambiente de control interno no es la base de todos los componentes del control interno. Sin embargo, el 25% de los Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Llave, Región Puno, indican desconocer sobre el tema.

Gráfico 1  
Considera al ambiente de control interno la base de todos los componentes del control interno.



Fuente: Tabla 1

2. ¿Considera usted que la evaluación de riesgos es importante para prevenir las contingencias que afecten a la entidad?

Tabla 2

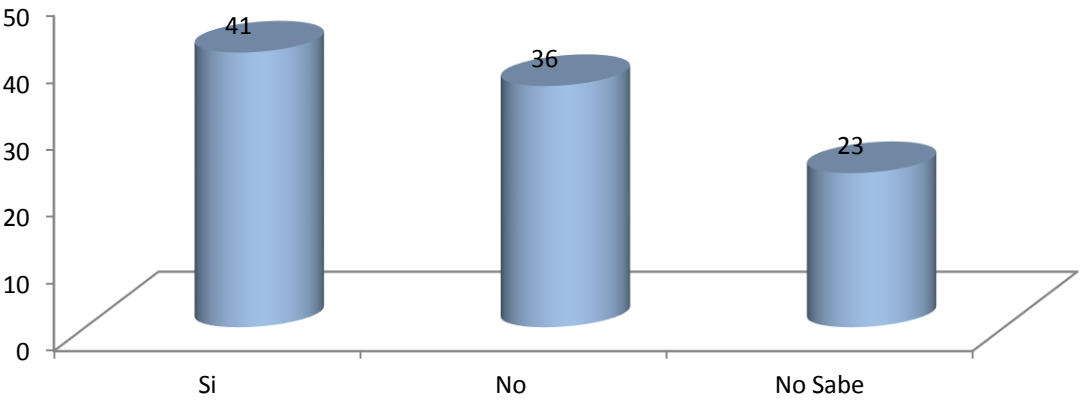
La evaluación de riesgos es importante para prevenir las contingencias que afecten a la entidad

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	23	41
No	20	36
No Sabe	13	23
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El 41% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno sostienen que la evaluación de riesgos es importante para prevenir contingencias que afecten a la entidad. Asimismo, el 36% de la misma muestra indican que la evaluación de riesgos no es importante para prevenir contingencias que afecten a la entidad. Por otro lado, el 23% mantienen desconocer sobre el tema.

Gráfico 2  
La evaluación de riesgos es importante para prevenir las contingencias que  
afecten a la entidad



Fuente: Tabla 2

3. ¿En su opinión, considera que las actividades de control interno deben ser tomadas en consideración para implementar el Sistema de Control Interno?

Tabla 3

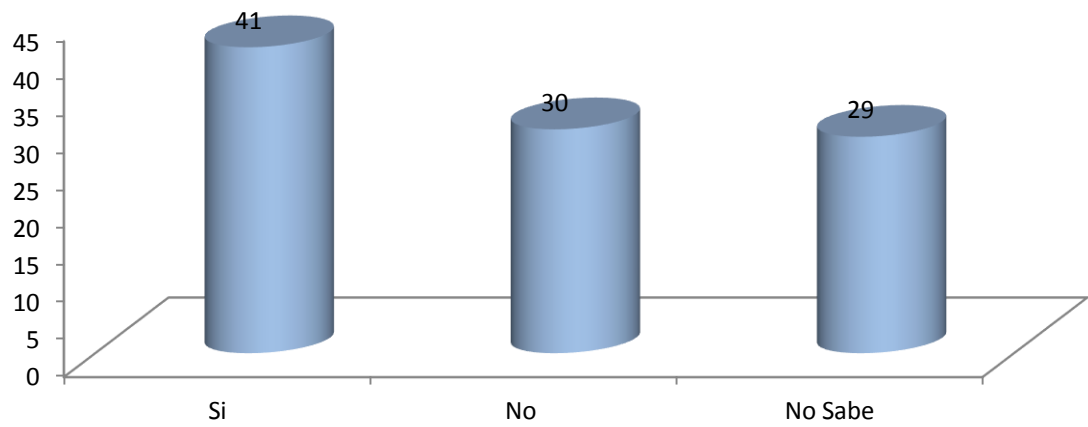
Considera que las actividades de control interno deben ser tomadas en consideración para implementar el Sistema de Control Interno.

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	23	41
No	17	30
No Sabe	16	29
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

Las actividades de control interno deben ser tomadas en consideración para implementar el Sistema de Control Interno de acuerdo al 41% de los Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno. En tanto el 30% de la misma muestra indica lo contrario. Y el 29% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno sostienen desconocer sobre el tema.

Gráfico 3  
Considera que las actividades de control interno deben ser tomadas en consideración para implementar el Sistema de Control Interno.



Fuente: Tabla 3

4. ¿Considera usted, que la información y comunicación es relevante en la implantación del control interno?

Tabla 4

La información y comunicación es relevante en la implantación del control interno.

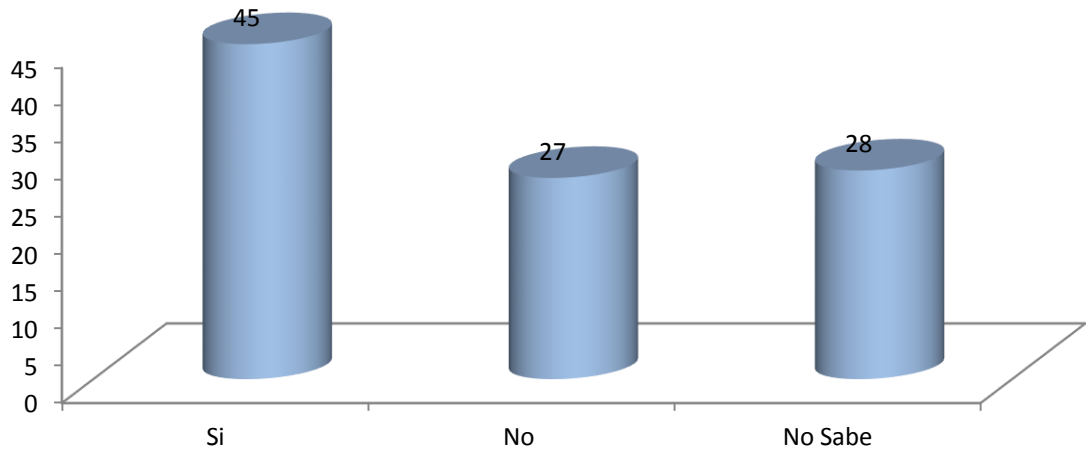
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	25	45
No	15	27
No Sabe	16	28
Total	56	100

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El 45% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno indican que la información y comunicación es relevante en la implantación del control interno. No obstante, el 27% de la misma muestra sostienen que la información y comunicación no es relevante en la implantación del control interno. Y el 28% mantiene desconocer sobre el tema.

Gráfico 4

La información y comunicación es relevante en la implantación del control interno.



Fuente: Tabla 4



5. ¿Considera usted, que la supervisión del control interno es importante para lograr su implementación?

Tabla 5

La supervisión del control interno es importante para lograr su implementación.

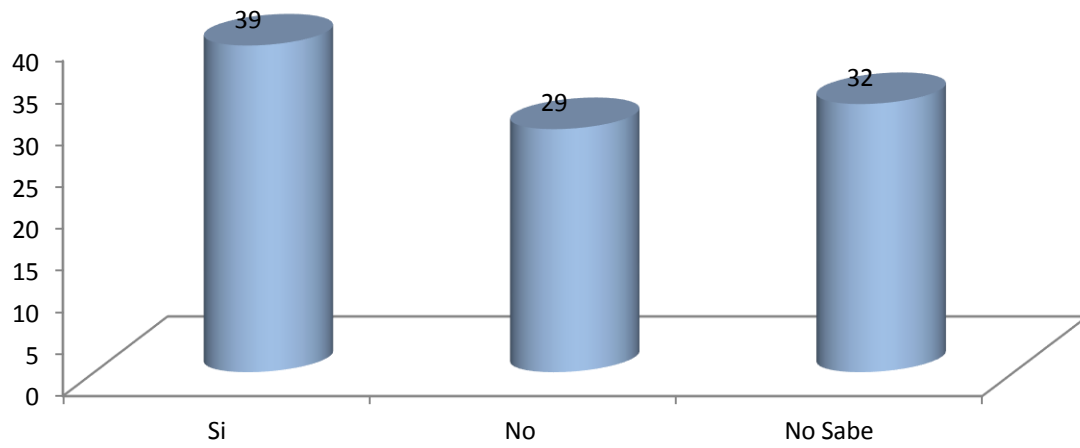
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	22	39
No	16	29
No Sabe	18	32
Total	56	100

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El 39% de los Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno sostienen que la supervisión del control interno es importante para lograr su implementación. En tanto, el 29% de la misma muestra sostiene que la supervisión del control interno no es importante para lograr su implementación. Asimismo, el 32% asegura desconocer al respecto.

Gráfico 5

La supervisión del control interno es importante para lograr su implementación.



Fuente: Tabla 5

6. ¿En su opinión, la sensibilización del control interno es importante para que el personal conozca la importancia de la implantación del sistema de control interno?

Tabla 6

La sensibilización del control interno es importante para que el personal conozca la importancia de la implantación del sistema de control interno.

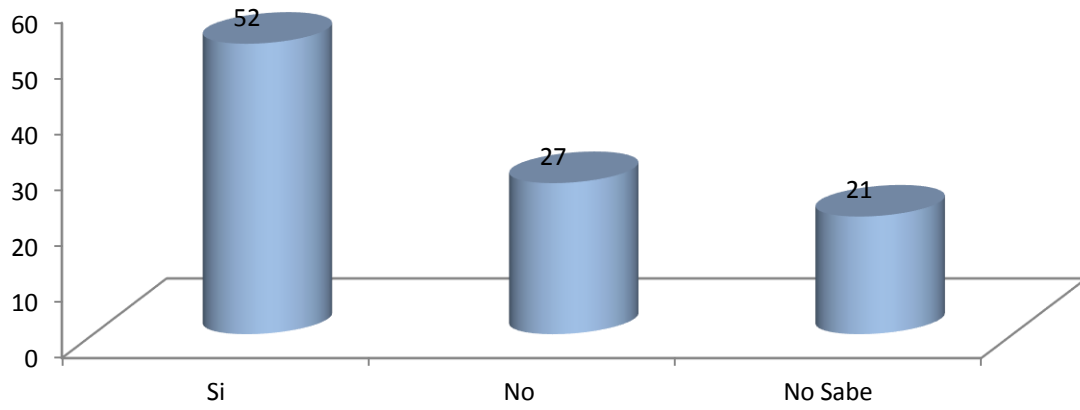
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	29	52
No	15	27
No Sabe	12	21
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Llave, Región Puno.*

De acuerdo al 52% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Llave, Región Puno la sensibilización del control interno es importante para que el personal conozca la importancia de la implantación del sistema de control interno. Sin embargo, el 27% de la misma muestra aseguran que la sensibilización del control interno no es importante para que el personal conozca la importancia de la implantación del sistema de control interno. En tanto, el 21% sostiene desconocer sobre el tema.

Gráfico 6

La sensibilización del control interno es importante para que el personal conozca la importancia de la implantación del sistema de control interno.



Fuente: Tabla 6

7. ¿En su opinión, considera que el control interno es importante para garantizar el desarrollo de la entidad municipal?

Tabla 7

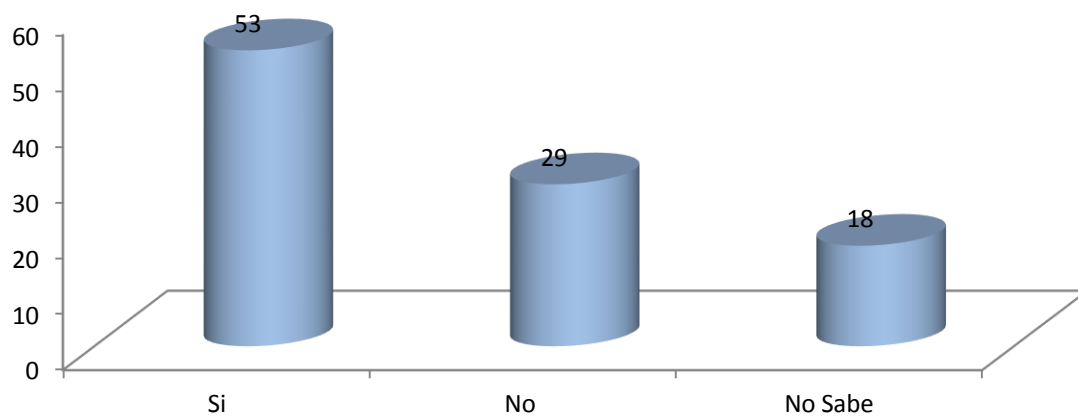
Considera que el control interno es importante para garantizar el desarrollo de la entidad municipal.

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	30	53
No	16	29
No Sabe	10	18
Total	56	100

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El control interno es importante para garantizar el desarrollo de la entidad municipal según el 53% de los Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno. En tanto, el 29% de la misma muestra consideran que el control interno no es importante para garantizar el desarrollo de la entidad municipal. Asimismo, el 18% de la misma muestra desconoce sobre el tema.

Gráfico 7  
Considera que el control interno es importante para garantizar el desarrollo de la entidad municipal.



Fuente: Tabla 7

8. ¿Cree usted, que el plan de actividades de la subgerencia de tesorería es importante formularlo y aprobarlo previamente en la municipalidad?

Tabla 8

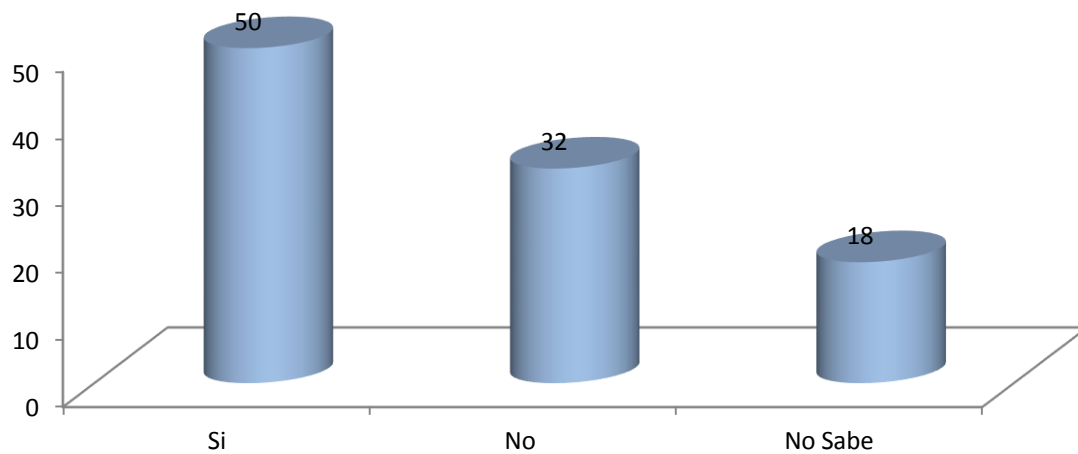
El plan de actividades de la subgerencia de tesorería es importante formularlo y aprobarlo previamente en la municipalidad.

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	28	50
No	18	32
No Sabe	10	18
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El plan de actividades de la subgerencia de tesorería es importante formularlo y aprobarlo previamente en la municipalidad según el 50% de los Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno. No obstante, el 32% de la misma muestra indican que el plan de actividades de la subgerencia de tesorería no es importante formularlo y aprobarlo previamente en la municipalidad. Y el 18% asegura desconocer sobre el tema.

Gráfico 8  
El plan de actividades de la subgerencia de tesorería es importante formularlo y aprobarlo previamente en la municipalidad.



Fuente: Tabla 8



9. ¿En su opinión, considera que el logro de objetivos y metas en la sugerencia de tesorería de la municipalidad, es sostenible?

Tabla 9

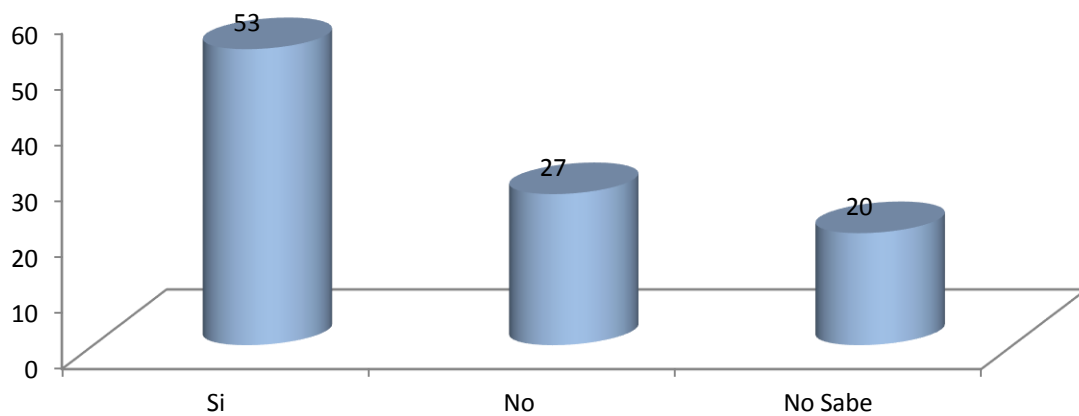
Se logran los objetivos y metas en la subgerencia de tesorería de la

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje	mu nici pali dad
Si	30	53	
No	15	27	
No Sabe	11	20	
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<i>Fue nte:</i>

*Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

De acuerdo al 53% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno el logro de objetivos y metas en la sugerencia de tesorería de la municipalidad, es sostenible. Mientras tanto, el 27% aseguran todo lo contrario. Y el 20% restante indican desconocer sobre el tema.

Gráfico 9  
Considera que el logro de objetivos y metas en la sugerencia de tesorería de la  
municipalidad, es sostenible.



Fuente: Tabla 9

10. ¿Considera usted, que el nivel de estrategia utilizado por la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es la correcta?

Tabla 10

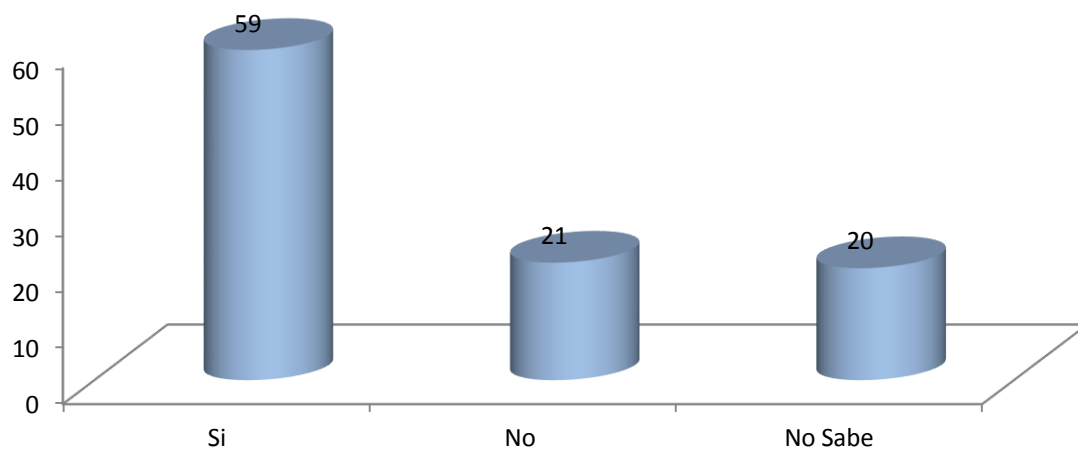
El nivel de estrategia utilizado por la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es la correcta.

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje	<i>Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad</i>
Si	33	59	
No	12	21	
No Sabe	11	20	
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	

*ad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El nivel de estrategia utilizado por la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es la correcta según el 59% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno. En tanto, el 21% de la misma muestra sostiene todo lo contrario. Y el 20% sostiene desconocer el tema.

Gráfico 10  
Considera que el logro de objetivos y metas en la sugerencia de tesorería de la  
municipalidad, es sostenible.



Fuente: Tabla 10

11. ¿Cree usted, que el control de ingresos y gastos de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es razonable?

Tabla 11

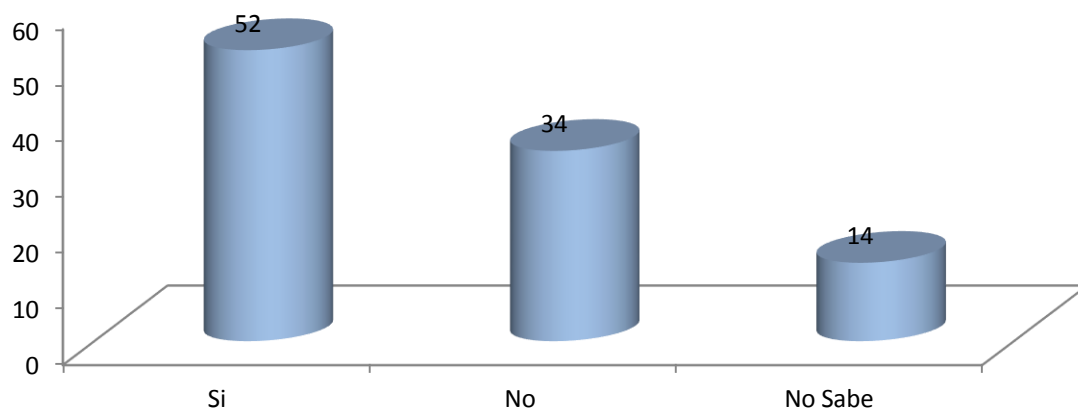
El control de ingresos y gastos de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es razonable.

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje	Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad
Si	29	52	
No	19	34	
No Sabe	8	14	
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	

ad Provincial de El Collao - Ilave,  
Región Puno.

El 52% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno aseguran que el control de ingresos y gastos de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es razonable. Sin embargo, el 34% de la misma muestra aseguran el control de ingresos y gastos de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, no es razonable. Mientras tanto, el 14% restante aseguran desconocer sobre el tema.

Gráfico 11  
El control de ingresos y gastos de la subgerencia de tesorería de la municipalidad,  
es razonable.



Fuente: Tabla 11

12. ¿En su opinión, la corrección de deficiencias por parte de la subgerencia de tesorería de la municipalidad se realiza oportunamente?

Tabla 12

La corrección de deficiencias por parte de la subgerencia de tesorería de la municipalidad se realiza oportunamente.

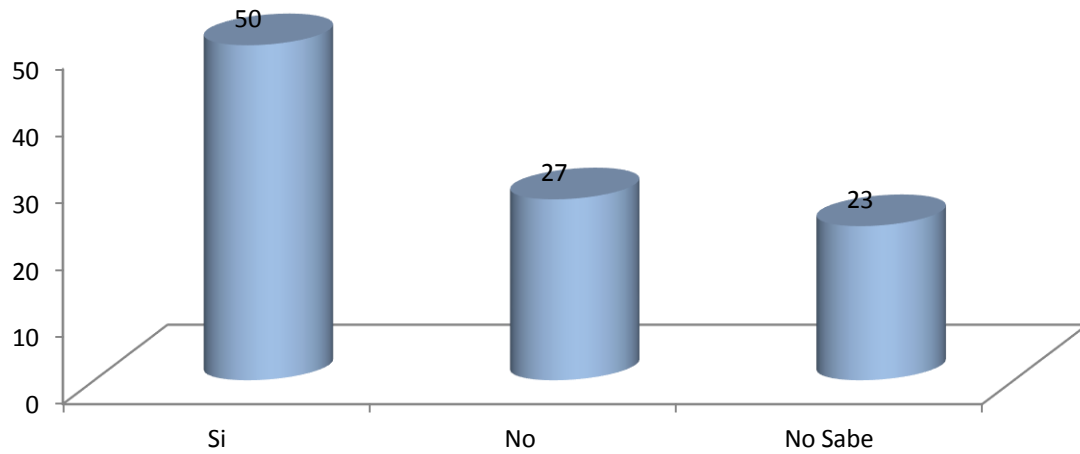
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	28	50
No	15	27
No Sabe	13	23
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

La corrección de deficiencias por parte de la subgerencia de tesorería de la municipalidad se realiza oportunamente según el 50% de Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno. En tanto, el 27% de la misma muestra, sostiene que la corrección de deficiencias por parte de la subgerencia de tesorería de la municipalidad no se realiza oportunamente. Y el 23% restante asegura desconocer sobre el tema.

Gráfico 12

La corrección de deficiencias por parte de la subgerencia de tesorería de la municipalidad se realiza oportunamente.



Fuente: Tabla 12



13. ¿Cree usted, que la mejora de resultados obtenidos por la subgerencia de tesorería de la municipalidad se encuentra sustentada documentadamente?

Tabla 13

La mejora de resultados obtenidos por la subgerencia de tesorería de la municipalidad se encuentra sustentada documentadamente.

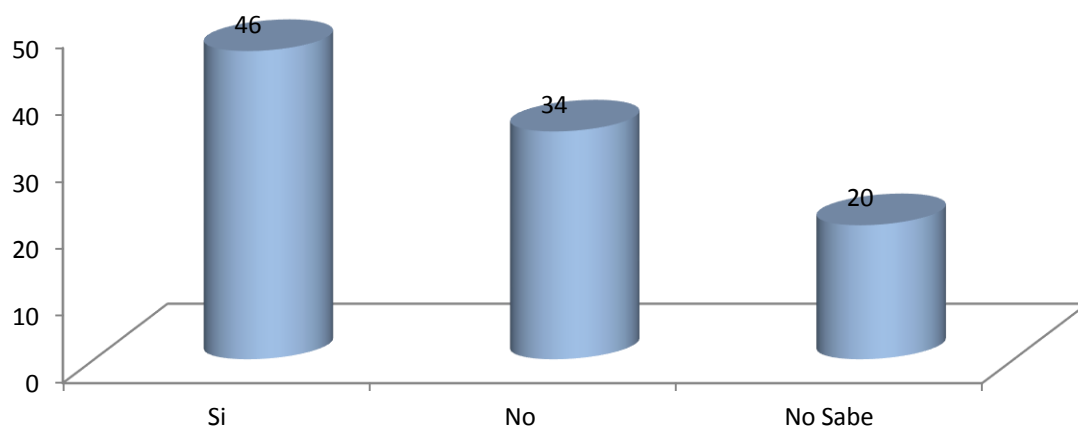
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	26	46
No	19	34
No Sabe	11	20
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El 46% de funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno indican que la mejora de resultados obtenidos por la subgerencia de tesorería de la municipalidad se encuentra sustentada documentadamente. En tanto, el 34% de la misma muestra sostienen todo lo contrario. Y el 20% de la muestra restante aseguran desconocer sobre el tema.

Gráfico 13

La mejora de resultados obtenidos por la subgerencia de tesorería de la municipalidad se encuentra sustentada documentadamente.



Fuente: Tabla 13

14. ¿Considera usted, que la efectividad de operaciones de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es óptima?

Tabla 14

La efectividad de operaciones de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es óptima.

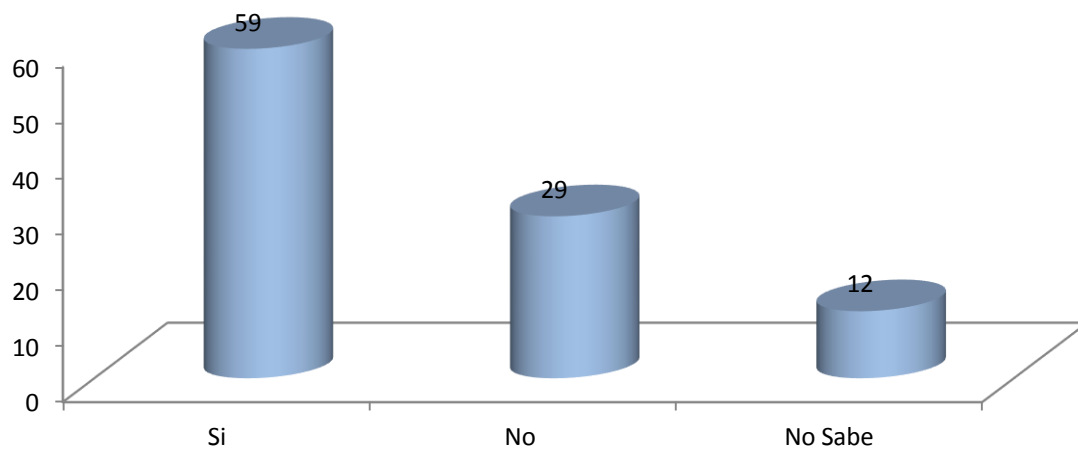
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	33	59
No	16	29
No Sabe	7	12
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

*Fuente: Funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno.*

El 59% de los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Región Puno sostienen que la efectividad de operaciones de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es óptima. Mientras tanto, el 29% de la misma muestra sostienen lo contrario. Y el 12% restante asegura desconocer sobre el tema.

Gráfico14

La efectividad de operaciones de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es óptima.



Fuente: Tabla 14

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis se usó la Prueba Ji Cuadrada ya que los datos para el análisis están distribuidos en frecuencias absolutas o frecuencias observadas. La Prueba Ji Cuadrada corregida por YATES, es más adecuada para esta investigación porque las variables son cualitativas y las celdas presentan frecuencias esperadas menores a cinco.

### Hipótesis a:

**H<sub>0</sub>:** El ambiente de control interno no incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** El ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

Existe un ambiente de control interno	Optimiza el plan de actividades			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	23	2	0	25
No	5	11	1	17
Desconoce	0	5	9	14
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>56</b>

p-valor= 7.61E-08

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

2. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las

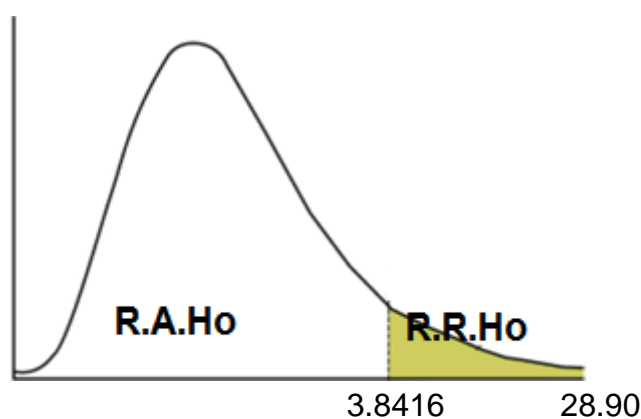
celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.

3. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|23*26 - 2*5| - 56/2)^2 56}{(25)(31)(28)(28)} = 28.90$$

4. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416 o si p-valor < 0.05.

Dado que  $28.90 > 3.8416$ , y p-valor =  $7.61E-08 < 0.05$ , rechaza  $H_0$ .



5. Conclusión: Con una probabilidad de error de  $7.61E-06\%$ , el ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

## Hipótesis b:

**H<sub>0</sub>** : La evaluación de riesgos del control interno, no incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>** : La evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

Existe evaluación de riesgos	Se logra los objetivos y metas establecidos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	23	0	0	23
No	6	14	0	20
Desconoce	1	1	11	13
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>56</b>

p-valor= 2.96E-08

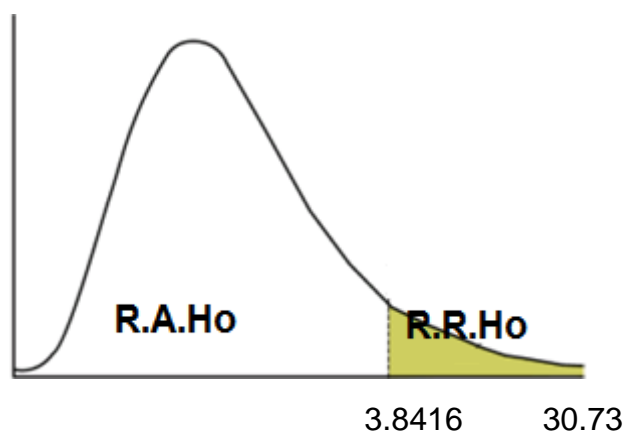
1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

2. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.
3. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|23*26 - 0*7| - 56/2)^2 56}{(23)(33)(30)(26)} = 30.73$$

4. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416 o si p-valor < 0.05.  
Dado que  $30.73 > 3.8416$ , y p-valor=  $2.96E-08 < 0.05$ , rechazar Ho.



5. Conclusión: Con una probabilidad de error de  $2.96E-06\%$ , la evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.



### Hipótesis c:

**H<sub>0</sub>** : Las actividades de control interno no inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>** : Las actividades de control interno inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

Las actividades de control interno son favorables	Las estrategias utilizadas son favorables			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	22	1	0	23
No	11	6	0	17
Desconoce	0	5	11	16
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>56</b>

p-valor= 1.15E-05

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

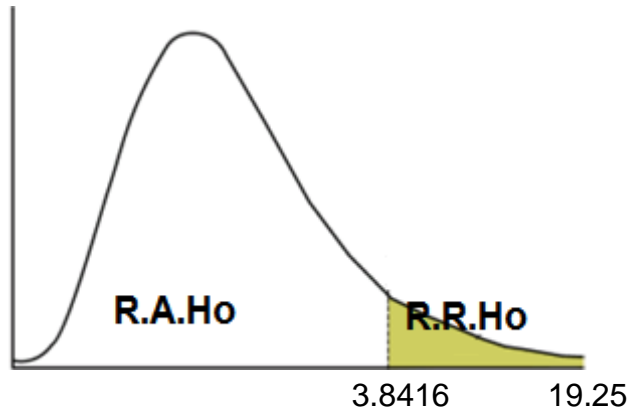
2. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.

3. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|22*22 - 1*11| - 56/2)^2 56}{(23)(33)(33)(23)} = 19.25$$

4. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416.

Dado que  $19.25 > 3.8416$  y  $1.15E-05 < 0.05$ , rechazar  $H_0$ .



7. Conclusión: Con una probabilidad de error de 1.15E-03%, las actividades de control interno inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

### Hipótesis d:

**H<sub>0</sub>:** La información y comunicación del control interno, no inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** La información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

Existe información y comunicación del control interno	Existe control de ingresos y gastos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	3	1	<b>25</b>
No	5	9	1	<b>15</b>
Desconoce	3	7	6	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>56</b>

p-valor= 4.83E-05

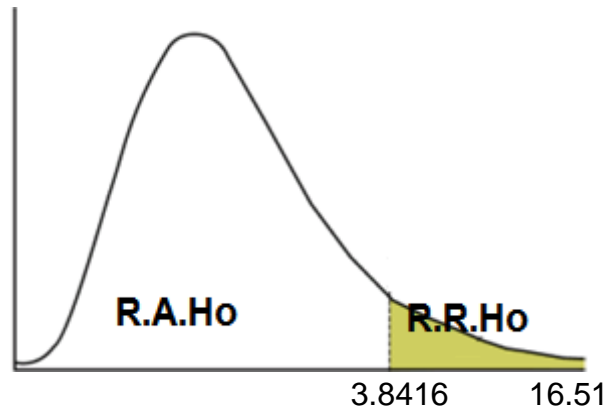
1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

2. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.
3. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|21 * 23 - 4 * 8| - 56 / 2)^2 * 56}{(25)(31)(29)(27)} = 16.51$$

4. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416 o p-valor < 0.05.  
 Dado que  $16.51 > 3.8416$ , y  $4.83E-05 < 0.05$ , rechazar Ho.



7. Conclusión: Con una probabilidad de error de 4.83E-03%, la información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

### Hipótesis e:

**H<sub>0</sub>:** La supervisión del control interno no incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** La supervisión del control interno incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

Existe supervisión del control interno	Se corrige las deficiencias			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	19	2	1	22
No	7	7	2	16
Desconoce	2	6	10	18
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>56</b>

p-valor= 4.06E-05

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

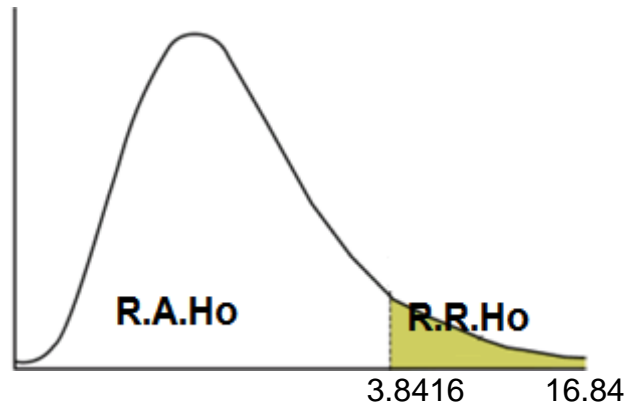
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

2. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.
3. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|19*25 - 3*9| - 56/2)^2 * 56}{(22)(34)(28)(28)} = 16.84$$

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416 o p-valor < 0.05.

Dado que  $16.84 > 3.8416$ , y  $4.06E-05 < 0.05$ , rechazar Ho.



7. Conclusión: Con una probabilidad de error de 4.06E-03%, la supervisión del control interno incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

### Hipótesis f:

**H<sub>0</sub>:** La sensibilización del personal en control interno no incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** La sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

Existe sensibilización del personal	Logra la mejora de resultados			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	7	1	29
No	4	8	3	15
Desconoce	1	4	7	12
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>56</b>

p-valor= 1.61E-04

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

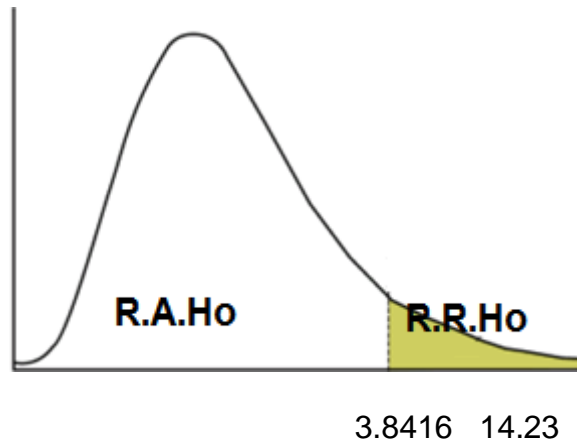
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

2. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.
3. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|21*22 - 8*5| - 56/2)^2 * 56}{(29)(27)(26)(30)} = 14.23$$

6. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416 o p-valor < 0.05.

Dado que  $14.23 > 3.8416$ , y  $1.61E-04 < 0.05$ , rechazar Ho.



4. Conclusión: Con una probabilidad de error de 0.0161%, la sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.



### Hipótesis General:

**H<sub>0</sub>:** El Control Interno no incide favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016.

**H<sub>1</sub>:** El Control Interno incide favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016.

El Control Interno es importante	Existe efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	26	4	0	30
No	6	9	1	16
Desconoce	1	3	6	10
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>56</b>

p-valor= 2.05E-05

5. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada corregida por YATES, en razón que más del 20% de las frecuencias esperadas que contienen las celdas de la tabla, son menores a 5, producto de ello la tabla anterior se convierte a una tabla de 2x2.

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

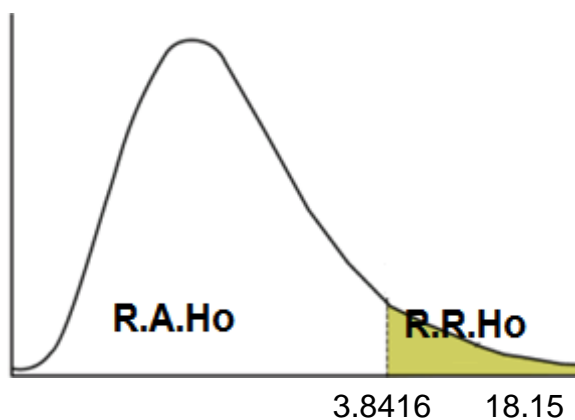
6. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad. Al utilizar ji-cuadrada corregida por YATES, las celdas de la tabla anterior se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.

7. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|26*19 - 4*7| - 56/2)^2 * 56}{(30)(26)(33)(23)} = 18.15$$

7. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416 o p-valor < 0.05.

Dado que  $18.15 > 3.8416$ , y  $2.05E-05 < 0.05$ , rechazar Ho.



8. Conclusión: Con una probabilidad de error de 2.05E-03%, el Control Interno incide favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- a.** Los datos obtenidos como producto de la investigación, ha permitido establecer que el ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- b.** Los datos obtenidos y puestos prueba determinan que la evaluación de riesgos del control interno incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- c.** Los datos permitieron establecer que las actividades de control interno inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- d.** Se ha determinado como producto de la contrastación de hipótesis

que la información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.

- e.** Se ha establecido que la supervisión del control interno incide en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- f.** Se ha determinado que la sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.
- g.** En conclusión, se ha determinado que el Control Interno incide favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Considerando las conclusiones determinadas en el numeral anterior, se estima recomendar lo siguiente:

- a.** Que en la medida de lo posible la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave - Región Puno, implemente el control interno de conformidad con lo que dispone la Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las entidades del Estado y normas reglamentarias, considerando previamente el estado situacional del control interno existente, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo y una implementación por procesos del control interno en la Subgerencia de Tesorería y en todas las áreas que componen la corporación.
  
- b.** Que la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave - Región Puno, efectúe sus operaciones en sujeción a un plan de actividades, que contenga objetivos y metas alcanzables, utilizando estrategias que les permita desarrollarse, de tal manera de ser una entidad municipalidad eficiente y competitiva.
  
- c.** Finalmente, que la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015-2016, implemente el sistema de control interno de manera adecuada, considerando que estas inciden favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1)** ÁLVAREZ AGUILAR, José. DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, Editorial Universidad de San Martín de Porres, Primera Edición, Lima-Perú, Enero del 2000, pp. 283.
- 2)** CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y J. F., LEVY. MANUAL DE AUDITORIA, Editorial Grupo Editorial Océano, Segunda Edición, Tomo 1, Barcelona-España, 1990, pp. 371
- 3)** CLAROS COHAILA, Roberto y Oscar LEÓN LLERENA. (2012) EL CONTROL INTERNO COMO HERRRAMIENTA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN. Pacífico Editores S.A.C. pp. 586.
- 4)** COOPER y LYBRAND. SERIE CONTROL INTERNO, AUDITORÍA Y SEGURIDAD INFORMÁTICA, CONTROL INTERNO: LAS DISTINTAS RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA, Editado por el Diario Expansión, Madrid-España, 2002, pp. 695.
- 5)** DE PABLO LOPEZ. Andrés, FERRUS A. Luís. FINANZAS DE EMPRESAS. España: (1996) Editorial Universitaria Ramón Areces pp. 464.
- 6)** ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo, CONTROL INTERNO Y FRAUDES. Bogotá: Ecoe Ediciones 2006, pp.464.
- 7)** FOWLER, Enrique. CUESTIONES FUNDAMENTALES DE AUDITORÍA, Editorial Ediciones Macchi, Argentina, 1992, pp. 541.
- 8)** GARCIA COSSIO, Luis Arturo. (2006) ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA GESTION PÚBLICA INSTITUCIONAL. Editorial: Colegio de Contadores Públicos de Lima.

- 9) GUSTAVO CEPEDA, Alonso. (2004). AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO. Editorial Emma Ariza Herrera, Santa Fé de Bogotá-Colombia, pp. 390.
- 10) HARIED, Andrew A. (2002). CONTABILIDAD FINANCIERA. Barcelona: Océano pp. 751.
- 11) HEVIA VÁSQUEZ Eduardo. Fundamentos de Auditoría interna. <http://.iai.es/PuLisPub.asp>.
- 12) HUNAULT, Pierre. (2007). Gestión de tesorería día a día / Pierre. Bilbao: Deusto (1984).
- 13) INSTITUTO AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA. Los nuevos conceptos del control interno, p.77
- 14) KARATSU, Jaime. (2003). La sabiduría japonesa - gestión 2000 - 1992. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- 15) Koontz, O'Donell. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, p.400.
- 16) MIRANDA, A., DE TORRAS, O y J., GONZÁLEZ. AUDITORÍA DE LAS EMPRESAS, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, Tomo I, Cuba, 1992, pp. 472.
- 17) NAVALON, MARC. CASH MANAGEMENT-GESTIÓN DE TESORERÍA. Barcelona: Gestión 2000, pp.145.
- 18) RUBIO DOMINGUEZ, Pedro. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Editorial: Instituto Europeo de Gestión Empresarial .pp 297.
- 19) SANTOMA, Javier (2002). GESTIÓN DE TESORERÍA. Editorial:

Ediciones Gestión 2000. España. pp. 428.

**20)** TERRY R. George. Principios de Administración. p. 120

**21)** VALLS PINOS, José Ramón. FUNDAMENTOS DE LA NUEVA  
GESTIÓN DE TESORERÍA. p.12



## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: “EL CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN LA SUB GERENCIA DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO-ILAVE, REGIÓN PUNO”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES	Metodología
<p><b>1. Problema general</b> ¿De qué manera el Control Interno, incide en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015 - 2016?</p> <p><b>2. Problemas Específicos</b></p> <p>a. ¿En qué forma el ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?</p> <p>b. ¿De qué manera la evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?</p> <p>c. ¿En qué forma las actividades de control interno, inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?</p> <p>d. ¿De qué manera la información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?</p> <p>e. ¿En qué medida la supervisión del control interno incide en la en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?</p> <p>f. ¿De qué manera la sensibilización del personal</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Determinar si el Control Interno, incide en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015 - 2016.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>a. Establecer si el ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>b. Determinar si la evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>c. Establecer si las actividades de control interno, inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>d. Evaluar si la información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>e. Establecer si la supervisión del control interno incide en la en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p>	<p><b>1. Hipótesis principal</b> <i>El Control Interno, incide favorablemente en la efectividad de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao, Ilave - Región Puno, 2015 – 2016.</i></p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b></p> <p>a. El ambiente de control interno incide en la optimización del plan de actividades de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>b. La evaluación de riesgos del control interno, incide en el logro de los objetivos y metas establecidos para la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>c. Las actividades de control interno, inciden en la estrategia utilizada en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>d. La información y comunicación del control interno, inciden en el control de ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p> <p>e. La supervisión del control interno incide en la en la corrección de deficiencias de la Subgerencia de</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p><b>X: Control Interno</b> X<sub>1</sub>: Ambiente de control interno X<sub>2</sub>: Evaluación de riesgos X<sub>3</sub>: Actividades de control interno X<sub>4</sub>: Información y comunicación X<sub>5</sub>: Supervisión de control X<sub>6</sub>: Sensibilización de control interno</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y: Efectividad de Operaciones</b> Y<sub>1</sub>: Plan de actividades Y<sub>2</sub>: Logro de objetivos y metas Y<sub>3</sub>: Nivel de estrategia Y<sub>4</sub>: Control de ingresos y gastos Y<sub>5</sub>: Corrección de deficiencias Y<sub>6</sub>: Mejora de resultados</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada.</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptivo Explicativo</p> <p><b>3. Técnicas e Instrumentos</b> Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

<p>en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad?</p>	<p>f. Determinar si la sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p>	<p>Tesorería de la Municipalidad. f. La sensibilización del personal en control interno incide en la mejora de resultados de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad.</p>		
---	--	---	--	--

**ENCUESTA**

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de importancia relacionada con el tema de investigación “EL CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN LA SUB GERENCIA DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL COLLAO-ILAVE, REGIÓN PUNO”; por lo que se solicita que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta marcando en el espacio correspondiente con un aspa (X) al lado derecho, su aporte será de mucho interés para este trabajo de investigación. Se agradece su participación.

1. *¿En su opinión, considera que el ambiente de control interno es la base de todos los componentes del control interno?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

2. *¿Considera usted que la evaluación de riesgos es importante para prevenir las contingencias que afecten a la entidad?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

3. *¿En su opinión, considera que las actividades de control interno deben ser tomadas en consideración para implementar el Sistema de Control Interno?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

4. *¿Considera usted, que la información y comunicación es relevante en la implantación del control interno?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

5. *¿Considera usted, que la supervisión del control interno es importante para lograr su implementación?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

6. *¿En su opinión, la sensibilización del control interno es importante para que el personal conozca la importancia de la implantación del sistema de control interno?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

.....  
.....  
.....

7. *¿En su opinión, considera que el control interno es importante para garantizar el desarrollo de la entidad municipal?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

8. *¿Cree usted, que el plan de actividades de la subgerencia de tesorería es importante formularlo y aprobarlo previamente en la municipalidad?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

9. *¿En su opinión, considera que el logro de objetivos y metas en la sugerencia de tesorería de la municipalidad, es sostenible?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

10. *¿Considera usted, que el nivel de estrategia utilizado por la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es la correcta?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

11. *¿Cree usted, que el control de ingresos y gastos de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es razonable?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

12. *¿En su opinión, la corrección de deficiencias por parte de la subgerencia de tesorería de la municipalidad se realiza oportunamente?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

13. *¿Cree usted, que la mejora de resultados obtenidos por la subgerencia de tesorería de la municipalidad se encuentra sustentada documentadamente?*

- a. SI ( )
- b. NO ( )
- c. No sabe, no opina ( )

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....

*14. ¿Considera usted, que la efectividad de operaciones de la subgerencia de tesorería de la municipalidad, es óptima?*

- a. SI ( )*
- b. NO ( )*
- c. No sabe, no opina ( )*

*Justifique su respuesta.*

.....  
.....  
.....