

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN**  
**ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA**  
**DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA PUNO, PERIODOS 2015 –2016**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MADELEINE ARIAS REINOSO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL  
AGRARIA PUNO, PERIODOS 2015 – 2016

TESIS PRESENTADA POR:

**MADELEINE ARIAS REINOSO**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**CONTADOR PÚBLICO**



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

: .....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO

: .....  
M.Sc. HERMENEGILDO CORTEZ SEGALES

SEGUNDO MIEMBRO

: .....  
M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

DIRECTOR/ASESOR

: .....  
Dr. JULIO CESAR CHOQUE VARGAS

**TEMA:** Control Interno

**ÁREA:** Auditoría Pública y Privada

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 30 DE DICIEMBRE DEL 2019

## DEDICATORIA

*A mis Padres por su gran amor, comprensión y estar allí en todo momento brindándome su apoyo incondicional.*

*A mi hermana, mi abuelita Dora y mi abuelita Olimpia que está en el cielo, que de alguna manera me apoyaron emocionalmente. A mis amigos y compañeros de clases por ser tan especiales y para ayudarnos cuando lo necesitamos. Y a mis docentes por sus enseñanzas y en especial a mi señor asesor y mis señores jurados por su dedicación y colaboración para culminar esta etapa.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios y a la Virgen por su inmenso amor y estar siempre conmigo en todo momento, permitiéndome ser cada día más humilde, ya que ha puesto en mí todo el saber, la sencillez y la dedicación para la culminación de mi carrera profesional.*

*También agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano porque ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad, los valores profesionales académicos y éticos.*

*A mi asesor y jurados de tesis, por su dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, la paciencia y motivación ya que han sido fundamentales para la culminación de mi tesis.*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	12
ABSTRACT.....	13

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.2.1. Problema general .....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.1. Hipótesis general .....	20
1.3.2. Hipótesis específicas.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	21
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.5.1. Objetivo general .....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.2. MARCO TEÓRICO .....	27

2.2.1. Control Interno .....	27
2.2.2. Gestión Administrativa.....	53
2.2.3. Gestión Administrativa del área de Tesorería .....	58
2.2.4. Ejecución Financiera. ....	67
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	68

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	72
3.1.1. Ubicación del estudio .....	72
3.1.2. Ámbito de estudio.....	73
3.1.3. Antecedentes de la entidad .....	73
3.1.4. Funciones generales.....	74
3.1.5. Misión.....	76
3.1.6. Visión.....	76
3.1.7. Organización .....	76
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	77
3.2.1. Población.....	77
3.2.2. Muestra .....	78
3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.3.1. Métodos.....	78
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	79

3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	80
3.5.1. Presentación de datos. ....	81
3.5.2. Análisis e interpretación de datos.....	81
3.6. VARIABLES.....	82
3.6.1. De la hipótesis general .....	82
3.6.2. De las hipótesis específicas .....	82

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS .....	84
4.2. DISCUSIÓN.....	116
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1 :</b> Conformación del sistema nacional de control .....	29
<b>Tabla 2:</b> Tabla de evaluación.....	82
<b>Tabla 3 :</b> Unidad de Caja en Tesorería. ....	85
<b>Tabla 4:</b> Utilización del flujo de caja en la programación financiera.....	86
<b>Tabla 5:</b> Conciliaciones bancarias. ....	88
<b>Tabla 6:</b> Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores. ....	90
<b>Tabla 7:</b> Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores.....	91
<b>Tabla 8 :</b> Control y custodia de cartas fianzas. ....	93
<b>Tabla 9:</b> Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos .....	94
<b>Tabla 10:</b> Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería.....	96
<b>Tabla 11:</b> Transferencia de fondos por medios electrónicos .....	97
<b>Tabla 12 :</b> Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo.....	99
<b>Tabla 13:</b> Depósito oportuno en cuentas bancarias .....	101
<b>Tabla 14 :</b> Arqueos de fondos y valores. ....	102
<b>Tabla 15 :</b> Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas	104
<b>Tabla 16 :</b> Resumen de resultados obtenidos del cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de Tesorería.....	106
<b>Tabla 17:</b> Síntesis del cumplimiento de las normas de Control Interno en porcentaje .....	107
<b>Tabla 18 :</b> Resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo.....	109

<b>Tabla 19 :</b> Cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de Tesorería .....	110
<b>Tabla 20 :</b> Resumen resultados obtenidos del cumplimiento de las 6 normas de Control Interno para el área de Tesorería.....	111
<b>Tabla 21 :</b> Cumplimiento de las normas en porcentaje.....	112
<b>Tabla 22:</b> Escala de valoración obtenida en el área de Tesorería respecto al cumplimiento .....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Componentes del Control Interno .....	40
<b>Figura 2:</b> Estructura orgánica D.R.A Puno.....	77
<b>Figura 3:</b> Unidad de Caja en Tesorería.....	85
<b>Figura 4:</b> Utilización del flujo de caja en la programación financiera .....	87
<b>Figura 5 :</b> Conciliaciones bancarias.....	88
<b>Figura 6:</b> Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores .....	90
<b>Figura 7:</b> Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores. ....	92
<b>Figura 8:</b> Control y custodia de cartas fianza .....	93
<b>Figura 9:</b> Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos .....	95
<b>Figura 10:</b> Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería .....	96
<b>Figura 11:</b> Transferencia de fondos por medios electrónicos .....	98
<b>Figura 12:</b> Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo .....	99
<b>Figura 13:</b> Depósito oportuno en cuentas bancarias.....	101
<b>Figura 14:</b> Arqueos de fondos y valores.....	103
<b>Figura 15:</b> Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas .....	104
<b>Figura 16:</b> Resumen de los resultados obtenidos .....	106
<b>Figura 17:</b> Resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo.....	109

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>CI</b>	: Control Interno
<b>COSO</b>	: Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway
<b>GA</b>	: Gestión Administrativa
<b>INTOSAI</b>	: Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras
<b>SA</b>	: Sistemas Administrativos
<b>SCI</b>	: Sistema de Control Interno
<b>SNT</b>	: Sistema Nacional de Tesorería
<b>SP</b>	: Sector Público

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “El Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa del área de Tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015 – 2016”, se realizó con el objetivo de analizar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria. Es preciso indicar que el Control Interno constituye lineamientos, criterios, métodos y disposiciones que permiten mejorar la gestión administrativa, para poder alcanzar tal objetivo se aplicó un cuestionario referente a las normas de Control Interno para el área de tesorería. Para la determinación de la muestra es el personal que labora en el área de tesorería, en donde se analiza como son los procesos del Control Interno, este trabajo requirió de una investigación de tipo no experimental y de nivel de investigación es descriptivo – explicativo; lo que permite establecer la siguiente conclusión: El cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, periodo 2015 – 2016, se ha evidenciado que existe un eficiente cumplimiento; según las Tablas 3 al 15; respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que 67% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación las conciliaciones bancarias, su cumplimiento fue el 100%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 0% y lo concerniente a uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, su cumplimiento fue el 100% y el uso de fondos para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 83% respectivamente .

**Palabras Claves:** Área Tesorería, Control Interno, Gestión Administrativa.

## ABSTRACT

The present research work entitled Internal Control and its impact on the Administrative Management of the Treasury area in the Puno Regional Agricultural Directorate, periods 2015 - 2016, was carried out with the objective of Analyzing the incidence of internal control in the administrative management of the area of treasury in the Regional Agricultural Directorate. It is necessary to indicate that the internal control constitutes guidelines, criteria, methods and dispositions that allow to improve the administrative management, to be able to reach this objective a questionnaire was applied referring to the internal control norms for the treasury area. For the determination of the sample it is the personnel that works in the treasury area, where the internal control processes are analyzed, this work required a non-experimental investigation and the research level is descriptive - explanatory; what allows to establish the following conclusion: The fulfillment of the internal control norms in the treasury area of the Puno Regional Agricultural Directorate, period 2015 - 2016, has shown that there is an efficient compliance; according to tables 03 to 18; With respect to the cash unit in treasury, 67% of the administrative staff consider that this standard is complied with; in relation to bank reconciliations, its compliance was 100%; with respect to the guarantee of those responsible for the management or custody of funds or securities, its compliance was 0% and regarding the use of a restrictive stamp for documents paid by the treasury, its compliance was 100% and the use of funds for payments in cash and / or fixed fund, its compliance was 83% respectively.

**Keywords:** Treasury Area, Internal Control, Administrative Management.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “El Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa del Área de Tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015 – 2016”, enfoca el tema del Control Interno desde el punto de vista orientado a mejorar la Gestión Administrativa.

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y los servidores públicos de la entidad, para proporcionar seguridad razonable respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios, proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal, cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales y elaborar información financiera válida y confiable, presentada con toda oportunidad.

Dentro de la estructura del Control Interno podemos citar al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de la entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del Control Interno.

Para lo cual, se planteó como problema general la siguiente interrogante: ¿Cómo incide el Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno periodos 2015-2016? En ese contexto se trazó como objetivo general: Analizar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno periodos 2015-2016; así mismo se ha planteado como hipótesis: El Control Interno incide directamente en la Gestión

Administrativa del área de Tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos los mismos que están distribuidos de la siguiente forma:

El Capítulo I, en el cual se desarrolla el planteamiento del problema, abarcó desde la descripción de la realidad problemática y sistematización, seguido de la hipótesis y Objetivos generales de la investigación.

El Capítulo II, se considera los antecedentes, el marco teórico en la que se ha consignado principios y teorías que respaldan el tema del trabajo de investigación; así mismo el marco conceptual abarca los términos y definiciones que comprende los temas del sistema de Control Interno y Gestión Administrativa en el área de tesorería.

El Capítulo III, se considera los materiales y métodos que fue aplicada al trabajo de investigación, como son: el Método Analítico, nos sirvió para analizar la aplicación del Control Interno. El Método Sintético, nos sirvió para la formular el marco teórico y marco conceptual de la investigación, también este método nos permitirá formular las conclusiones de investigación, y el Método Deductivo, nos sirvió para formular las hipótesis de investigación, método descriptivo lo cual nos permitió descripción del problemas y análisis de la realidad, asimismo se ha consignado las características del área de investigación, en donde se considera la ubicación de la entidad, es decir el lugar y el área de trabajo de investigación.

El Capítulo IV, se realizó el análisis de los resultados y la discusión, que está referido al tema de la investigación, desarrollado para su mejor comprensión a través de cuadros y gráficos que permitan su mejor comprensión de dicho tema.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación y las referencias bibliográficas.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Control Interno de una entidad pública está sujeta desde la organización del proceso administrativo donde cumple una función prioritaria en dicho sistema porque mejora la gestión pública de la institución, es por ello que en el contexto de la presente investigación surge la necesidad de describir como el Control Interno asegura el correcto uso de los recursos generados por la DRAP donde realiza actividades para que brinden un entorno adecuado para el desarrollo de la institución.

A nivel nacional se han encontrado investigaciones que manifiestan problemas en el Control Interno, tal como lo manifestó Stein (2018) encontró el 12.5% percibió un nivel bajo, el 82.5% percibió un nivel Medio y el 5% percibió un nivel alto de Control Interno del personal en las Entidades públicas, por lo que se ve influenciada la gestión administrativa.

Desde 1992 se presenta el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, en donde se puede visualizar de mejor manera la definición de Control Interno, es por esta razón que las entidades públicas pueden ahora tener los estándares de cómo pueden evaluar y mejorar los controles internos. Desde el informe COSO es que en el Perú se desarrolla el Control Interno a través de la ley N° 28716 denominado Control Interno de las entidades del Estado, esta ley concretamente es para el sector de las entidades públicas, ya que es sumamente importante que se exija su implementación a través de esta ley. En su artículo 10° de la ley en mención se indica la competencia normativa de la Contraloría General de la Republica. También se tiene una claridad de los conceptos acerca del tema y las responsabilidades que deben de asumir

las autoridades, funcionarios y auditores frente al control. El estado peruano mediante la Contraloría General de la República implementa la resolución N° 458-2008-CG, de la que aprobó la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” para generar las pautas de cómo deben implementarse de una manera efectiva y adecuada en las entidades públicas.

Según (Claros y León, 2012), acerca del informe COSO define al Control Interno como: Un proceso ejecutado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones

Según el informe COSO este debe ser aplicado para lograr los objetivos planteados según los siguientes componentes:

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

Estos componentes, así como las categorías son necesarias para la aplicación del Control Interno en una entidad gubernamental, por esta razón es que la presente investigación se centra en el estudio del Control Interno del área de tesorería en la Dirección Regional agraria Puno. El área de tesorería tiene como objetivo, conducir y

ejecutar la captación de ingresos, principalmente por impuestos y tasas, para satisfacer las necesidades de la comunidad y sostener los servicios y gastos administrativos, también esta área se encarga de organizar, normar, ejecutar, coordinar y controlar la captación de los ingresos que percibe la dirección en mención, esto bajo conceptos de tributo, derecho y licencias sujetas a normas legales vigentes.

A nivel institucional la Gestión Administrativa en la organización presenta limitaciones y dificultades por lo que cuando se encarga de realizar los procesos de planificación, organización, verificación y control intenta hacerlo utilizando todos los recursos que se presenten en una organización con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma; y es en las etapas de los procesos que presentan los problemas, especialmente en la verificación y en el control de las mismas y si tomamos en cuenta que en definitiva se trata de un proceso que realiza las tareas básicas de una organización entonces la presente investigación intenta determinar la influencia del Control Interno en la Gestión Administrativa y la Gestión Administrativa necesita verse como un proceso y un proceso como la Gestión Administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

Por otro lado, el área de Tesorería es la encargada de recaudar los impuestos y tasas. Frente a esta breve descripción se menciona que las entidades públicas como el caso de la Dirección Regional Agraria Puno debe ejecutar obligatoriamente un sistema de Control Interno las que deben de orientar la ejecución de la misma al cumplimiento de los objetivos de promover y optimizar la eficiencia transparencia y económica en las operaciones de dicha Dirección Regional , también la de cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado en cualquier forma de pérdida, otra es la de cumplir la normatividad

aplicable a la institución, garantizar la confianza y oportunidad de la información que tiene, también la de fomentar la práctica de valores y la de promover el cumplimiento de la rendición de cuentas de los funcionarios. Sin embargo de los elementos descritos se puede mencionar que la Dirección Regional Agraria Puno desde el área de Tesorería tiene dificultades para ejecutar tales componentes en vista que el ambiente de control aún no se ejecuta de manera adecuada, la supervisión está limitada por el poco personal, la información y comunicación está limitada también en vista que los recursos de la aún están escasas, frente a las actividades de controles gerenciales esta se evidencia de manera ineficiente ya que los encargados aún no están capacitados adecuadamente para sus funciones encontrando funcionarios bajo cargos de confianza, y la evaluación de riesgo en dicha institución genera una gran incertidumbre.

Para mejorar el problema descrito, la presente investigación realizaría una descripción del sistema de Control Interno en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, donde los problemas descritos pueden ser controlados si el área de tesorería tiene un diagnóstico general del tema, siendo estos controlados por la práctica de valores en la institución, donde se generen políticas y prácticas en recursos humanos, un plan de riesgos para las actividades de la institución estas realizadas como identificación de riesgos, valoración de riesgos y el desarrollo de respuestas. Estas actividades de Control Interno pueden ser procedidas por la autorización y aprobación de la gerencia donde haya una segregación de funciones, también se evidencien los controles gerenciales y su aplicación de la misma a través del uso de la información y tecnología.

Los componentes del Control Interno descritos en la presente descripción del problema están en base a mejorar la estructura del sistema y las funciones del área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, la que permitirá proporcionar un grado

de seguridad razonable cuando se ejecute adecuadamente lo descrito en problema de investigación.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación busca dar respuestas a las siguientes interrogantes:

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide el Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, Periodos 2015-2016?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cómo es la aplicación del Control Interno en los procedimientos generales del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016?
- ¿Cómo es que la Gestión Administrativa del área de tesorería repercute en el cumplimiento de las normas de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016?
- ¿De qué manera se puede mejorar el Control Interno en el área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, Periodos 2015-2016?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El Control Interno incide directamente en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016.

### 1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Si analizamos los procesos de Control Interno, se conocerá los puntos críticos en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno.
- Un adecuado cumplimiento de las normas generales de tesorería, permite mejorar la Gestión Administrativa en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno periodos 2015-2016.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

#### a. Justificación práctica

La investigación realizada tiene mucha importancia para la Dirección Regional Agraria porque el Control Interno ayudara a la Gestión Administrativa de tesorería a manejarse de una manera más efectiva y eficaz posible, el cual ayudara a la solución de problemas, así mismo el Control Interno ayudara a un mejor desarrollo y funcionamiento de la Dirección ya que se podrá efectuar de manera efectiva y eficiente la gestión del Área de Tesorería de la Dirección Regional Agraria.

#### b. Justificación teórica

La investigación en la de realizar un estudio de Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería con el fin de mejorar su funcionamiento , transportar dinero en los casos si fuera necesario y el personal de la unidad no corra ninguna clase de riesgo El Control Interno se basa como un plan de organización.

#### c. Justificación metodológica

Se beneficiará directamente el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, posibilitando una mejor calidad y eficiencia para el manejo de diferentes actividades que se encarga esta área , y para un mejor desempeño. Los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación que se emplearon en esta investigación una vez

demostrado su validez y una confiabilidad que puedan ser utilizados por otros trabajos similares.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la aplicación del Control Interno en los procedimientos generales del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016.
- Evaluar la Gestión Administrativa del área de tesorería y su repercusión en el cumplimiento de las normas generales de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016.
- Proponer lineamientos para mejorar el Control Interno en el área de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación nos ha llevado a investigar y encontrar como antecedentes los siguientes trabajos de investigación:

Flores (2016) en su investigación titulada “Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015”. Siendo el objetivo de conocer si la aplicación de Control Interno contribuye en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. El tipo de investigación fue cuantitativo de nivel descriptivo, no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 42 funcionarios y trabajadores del área de tesorería y Control Interno. Para la recolección de datos se empleó el cuestionario de Control Interno y el cuestionario de gestión en tesorería. Resultados: el 53% de encuestados conocían los principios del Control Interno, asimismo, el 40% de los sujetos en estudio opinaron que la normas y procedimientos de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz están establecidos que deben atender la solicitud del usuario y custodiar la caja chica y solo el 47% conocían las funciones del área de tesorería, por lo que se puede verificar que el Control Interno según los aspectos teóricos y los resultados empíricos apoyan favorablemente las funciones que ejercen el personal de tesorería.

Santa Cruz (2018) en su estudio denominado “Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa en el programa Nacional de Innovación INNOVATEPERU, 2018”. Su propósito de estudio fue, determinar la influencia del Control Interno en la Gestión Administrativa en el Programa Nacional de Innovación INNOVATE PERU, 2018. La investigación fue de tipo básica, de diseño no experimental, correlacional causal

y de corte transversal. La población fue de 100 trabajadores. Los instrumentos de recolección de datos fueron, el cuestionario de Control Interno y gestión administrativa. Llegó a las siguientes conclusiones: el Control Interno influye en la organización de la Gestión Administrativa del personal en el Programa Nacional de Innovación INNOVATEPERU, 2018.

Zarate (2016) en su investigación titulada “Control Interno en la Gestión Administrativa del Área de Tesorería de la Gerencia Sub Regional - Bagua - Año 2016”. Siendo su objetivo, analizar si el Control Interno influye a la Gestión Administrativa del Área de Tesorería de la Gerencia Sub Regional Bagua. La investigación fue de tipo descriptivo. Se trabajó con una población total de 112 personas. El instrumento que se empleo fue una encuesta de Control Interno y gestión administrativa. Resultados: Se ha determinado que el Control Interno del Área de Tesorería de la Gerencia Sub regional es deficiente porque no existe control de los ingresos recaudados como el caso que no cuenta con registros detallados, no cuenta con una caja de seguridad para los fondos; y no existe un adecuado control de gastos para evitar gastos innecesarios y malversación de recursos del Área de Tesorería.

Roque (2017) desarrolló un estudio de título “El Control Interno y la Gestión de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas – Cusco – 2017”. Siendo su objetivo, determinar el grado de relación del Control Interno con la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas. El tipo de investigación fue cuantitativo, basado en un nivel básico descriptivo y diseño no experimental correlacional. Se tomó en cuenta 63 trabajadores del municipio de Canas. La técnica de recolección que se aplicó el cuestionario de Control Interno y de gestión de tesorería. Resultados: El Control Interno es favorable en la Municipalidad Provincial de Canas de la Región del Cusco, en donde,

el 60,3% de los trabajadores se encontraron en el nivel favorable, y solo el 33,3% de los trabajadores permanecen en el nivel desfavorable.

Mamani (2015) en su investigación titulada “Incidencia del Control Interno en la Gestión del Área de Almacén en la Municipalidad Provincial de Puno, 2012-2014”. Siendo el objetivo el de determinar la incidencia del Control Interno en la gestión del área de almacén en la Municipalidad Provincial de Puno, 2012 – 2014. La investigación fue descriptiva y explicativa, la cual estuvo conformado por la totalidad del personal del área de almacén de la Municipalidad Provincial de Puno. Los instrumentos que se emplearon fueron un cuestionario para Control Interno y otro para la gestión en el área de almacén. Resultados: el Control Interno en el año 2014 incide en el área de almacén con el 44.8% en donde, se llega a cumplir con los procedimientos de manera adecuada.

Quisocala (2016) en su investigación titulada "Las normas de Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014- 2015". Siendo el objetivo, analizar los efectos que produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014 – 2015. En dicha investigación se utilizó el Método Deductivo. La población fue la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, específicamente en el marco de la Ley de la Administración Financiera del Estado (Oficina de Contabilidad, Oficina de Presupuesto, Oficina de Tesorería, personal y la Oficina de Abastecimiento). Utilizó el cuestionario de Control Interno. Resultados: La aplicación de las Normas de Control Interno se encuentra en proceso de implementación en la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, lo que no permite una adecuada Gestión Administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia; según la evaluación realizada en el área de

administración, el nivel de avance en cuanto a su implementación es de 45% frente a un 55% pendiente de implementación.

Huayhua (2015) en su estudio titulado "Análisis e implementación de las normas de Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa en la oficina de contaduría general de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, periodos 2013-2014". Siendo su objetivo más importante el de analizar y evaluar las normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en la oficina de contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2013-2014. El estudio es de diseño no experimental y de nivel descriptivo, explicativo y correlacional. La población de dicho estudio estuvo conformada por la Universidad Nacional del Altiplano, específicamente en el marco de la Ley de la Administración Financiera del Estado (Oficina de Contabilidad, Oficina de Presupuesto, Oficina de Tesorería, personal y la Oficina de Abastecimiento). El instrumento que se empleó fue el cuestionario del sistema de Control Interno. Resultados: Debido a las falencias de una estructura de Control Interno adecuado, no hay garantía de una Gestión Administrativa eficaz y eficiente, por lo que podemos concluir que la falta de implementación del sistema de Control Interno, se vio afectada por causas asociadas a las restricciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos, como también la falta de compromiso de los funcionarios y servidores públicos que impactan en forma negativa en su mayoría sobre la eficacia del Control Interno en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano.

Bautista (2018) en su estudio titulado "Análisis de las normas del Control Interno en el área de tesorería de la municipalidad distrital de Cuturapi, periodo 2016". Siendo su objetivo más importante el analizar la incidencia del Control Interno en las actividades realizadas en el área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Cuturapi, periodo 2016. El tipo de investigación que se empleó fue no experimental y de nivel descriptivo –

explicativo, la población de dicho estudio estuvo conformada por las Normas de Control Interno para el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Cuturapi. Las técnicas de recolección de datos fueron: encuestas, entrevistas, investigación documental, documentación oficial. Resultados: En cuanto al cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de tesorería se ha evidenciado un regular cumplimiento; respecto a la Unidad de caja, se tiene un 40% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación a la Utilización del Flujo de Caja en la Programación Financiera su cumplimiento fue de 20%; con respecto a las Conciliaciones Bancarias, su cumplimiento fue el 20%; respecto a la norma arqueos de fondos y valores, su cumplimiento fue el 10%. Estos porcentajes evidencian que el personal no cumple debidamente con las normas establecidas en su totalidad y no asumen unos de los principios aplicables al sistema de Control Interno, el autocontrol.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. CONTROL INTERNO**

#### **2.2.1.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

El informe Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO, 2004) definió el Control Interno como un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto 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, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables (Claros y León , 2012).

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CGR (2006) , definió al Control Interno como un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una

entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad.

#### **2.2.1.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado N°28716 en su artículo 3° denomina que el Sistema de Control Interno es un conjunto de acciones ,actividades , planes , políticas , normas ,registros ,organización , procedimientos y métodos , incluyendo la actitud de las autoridades y el personal ,organizados e instituidos en cada entidad del estado , para la consecución de los objetivos del Control Interno .

Aguirre (2006) En todo sistema de Control Interno se debe de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura de la entidad. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades que se realicen o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica.

#### **2.2.1.3. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su acción comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. (Ley N° 27785 Ley

Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2010)

El Sistema Nacional de Control está conformado por: (Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2010).

- Contraloría General de la República como Ente Técnico Rector del Sistema.
- Los Órganos de Control Institucional.
- Sociedades de Auditoría Externa.

#### 2.2.1.4. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

Según la Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República en el artículo 13 describe que el Sistema está conformado por los siguientes órganos de control:

**Tabla 1 :** Conformación del sistema nacional de control

ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA	Es el ente rector del sistema nacional de control dotado de autonomía administrativa funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia del control gubernamental.
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	Ubicado en el mayor nivel jerárquico de la entidad, el cual constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.
SOCIEDAD DE AUDITORIA	Las sociedades de auditoría (SOA) son las personas jurídicas calificadas e independientes en la realización de labores de control posterior externo, que son designadas por la Contraloría General.

FUENTE: Elaboración Propia

#### **2.2.1.5. CONTROL GUBERNAMENTAL**

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, 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, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. (Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2010)

#### **2.2.1.6. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El artículo 4° de la ley N°28716 , de Control Interno para las Entidades del Estado ,incluye y amplía los objetivos establecidos en el informe COSO, señalando que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de Control Interno en sus procesos , actividades ,recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de perdida ,deterioro ,uso indebido y actos ilegales , así como, en general ,contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

#### **2.2.1.7. APORTE DEL CONTROL INTERNO.**

Claros y León (2012) El Control Interno debe aportar un grado de seguridad razonable a la alta dirección de la organización, así como a todo el que esté interesado en las operaciones de la entidad , respecto al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales ; en ningún caso la seguridad será total o absoluta; da para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es posible programarla mediante el diseño y aplicación de un sistema de control integrado de las operaciones sustantivas de la organización, completada con las evaluaciones periódicas internas y eternas del Control Interno.

#### **2.2.1.8. RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN**

El INTOSAI precisa que los gerentes son los responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones, esto es parte de su responsabilidad gerencial sobre el uso de los recursos públicos ,de hecho el tono que los gerentes establecen a través de sus acciones, políticas y sus comunicaciones puede llevar a una cultura de control positivo o laxo. (Claros y León ,2012)

- El Control Interno, o control gerencial, ayuda a proporcionar una seguridad razonable de que la organización.
- Promueve el cumplimiento de la ley, las regulaciones, y a las directrices gerenciales.

- Promueve la economicidad, eficiencia y eficacia de las operaciones y logra los resultados esperados.
- Salvaguarda los recursos contra el fraude, el desperdicio, el abuso y su mal uso.
- Proporciona productos de calidad y servicios consistentes con la misión de la organización.
- Desarrolla y mantiene datos financieros e información gerencial confiables que se presenta de forma oportuna.

#### **2.2.1.9. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO**

Claros y León, (2012) señalan que no existen sistemas de seguridad y de Control Interno que garantice por sí mismo el logro de los objetivos generales definidos anteriormente, un sistema de Control Interno efectivo, sin importar su buen diseño y administración, puede dar solo una seguridad no absoluta a la gerencia sobre el logro de los objetivos de la identidad o sobre su continuidad como negocio. Por lo tanto el Control Interno no puede cambiar una gerencia inherentemente mala por una buena.

De cualquier manera siempre habrá riesgo de que el Control Interno sea diseñado de manera deficiente o falle en operar como se espera .Dado que el Control Interno depende del factor humano ,es sujeto a las debilidades en el diseño, errores de juicio e interpretación ,mala comprensión , descuido ,fatiga distracción , colusión , abuso o excesos (Claros y León ,2012).

Otro factor limitante es que el diseño del sistema del Control Interno se enfrente a la disminución de recursos. Al determinar si un control particular debe o no ser diseñado, la probabilidad de que exista un riesgo y el efecto potencial de este en la

identidad deben ser considerados junto con los costos relacionados a la implementación del nuevo control (Claros y León ,2012).

#### **2.2.1.10. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO**

##### **a. Responsabilidad:**

Capacidad de la Entidad Pública para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos, El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de las entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello (Saavedra, 2011).

##### **b. Transparencia:**

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos con los públicos que atiende. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten, tal como lo manda el artículo 2º de la Constitución Política (Saavedra, 2011).

##### **c. Moralidad:**

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad (Saavedra, 2011).

**d. Igualdad:**

Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica (Saavedra, 2011).

**e. Imparcialidad:**

Proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando el Servidor Público actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad pública (Saavedra, 2011).

**f. Eficiencia:**

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad (Saavedra, 2011).

**g. Eficacia:**

Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite

determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Saavedra, 2011).

#### **h. Economía:**

Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Whittington y Kurt, 2009).

### **2.2.1.11. FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

#### **a. Autocontrol**

Es la capacidad de todo servidor público (independientemente de su nivel jerárquico) de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz. El Control Interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el servidor público, en procura del logro de los propósitos de la entidad (Whittington y Kurt, 2009).

#### **b. Autorregulación**

Es la capacidad institucional de toda entidad pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. Mediante la autorregulación, la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el

cumplimiento de los objetivos y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés (Whittington y Kurt, 2009).

### **c. Autogestión**

Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y las normas legales. El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida (Saavedra, 2011).

Todos los integrantes que conforman una entidad son responsables del Control Interno. Gerentes, directores, ministros, alcaldes, presidentes regionales, todo personal responsable de la dirección de una institución (Saavedra, 2011).

Son los responsables directos de todas las actividades de una organización, incluyendo el diseño, la implementación, la supervisión de su correcto funcionamiento, el mantenimiento y la documentación del sistema de Control Interno. Sus responsabilidades varían de acuerdo a su función en la entidad y las características propias de la entidad (Saavedra, 2011).

#### **2.2.1.12. NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, (2006). Las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del Control Interno en las principales áreas de la actividad

administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado. Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de Control Interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento. El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados.

Nótese que en la definición misma de Control Interno, se encuentran comprometidos el Alcalde, los funcionarios y los servidores de las municipalidades. Asimismo, este

concepto está estrechamente vinculado con la misión y los objetivos de la entidad.  
(Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006).

### **2.2.1.13. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, (2006) La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del Control Interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral. En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de Control Interno:

- **El autocontrol**, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.
- **La autorregulación**, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.
- **La autogestión**, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

### **2.2.1.14. MODELO COSO**

El informe COSO I establecido por el Committee Of Sponsoring Organizations (1992), donde se modificó los principales conceptos del Control Interno dándole a este

una mayor amplitud para su aplicación. De ello El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos (Contraloría General de la Republica, 2006).

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta y se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. Desde la óptica contable, el Control Interno pretende ahora garantizar.

- Efectividad y eficiencia.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.
- El Sistema COSO tiene como objetivos los siguientes:
- Manejo corporativo.
- Las normas éticas.
- El Control Interno (Contraloría General de la Republica, 2006).

#### **2.2.1.15. INFORME COSO II**

Este informe de control según El Marco de Control denominada COSO II a partir del mes de Septiembre del 2004, esta versión del informe coso no es otra cosa que la ampliación del informe original para de esta manera dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia Enterprise Management (ERM) o de gestión de riesgo por ello para el desarrollo del Control Interno no estamos basando en el informe coso de la versión presentada en el año 2004 este informe conocido también como ERM establece nuevos

conceptos que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos (Contraloría General de la República, 2008).



**Figura 1:** Componentes del Control Interno

FUENTE: Equipo Auditool

### 2.2.1.16. COMO EL COSO SE APLICA EN EL PERÚ

En el Perú en abril de 2006 se dio la ley N° 28716 de Control Interno de las entidades del estado, en cual se desarrolla el marco normativo donde se empezó a definir con mayor precisión los conceptos de control, Control Interno, sistema de Control Interno (objetivos y componentes) así como las responsabilidades de las autoridades, funcionarios y auditores frente al control.

Posteriormente en octubre 2008 la contraloría general de la república aprobó la “Guía para la implementación del sistema de Control Interno de las entidades del estado” dando los lineamientos, herramientas y métodos con la finalidad de orientar su efectiva y

adecuada implementación, sin embargo poco se ha avanzado al respecto, por diversos motivos, siendo los principales , el poco entendimiento y el interés por su aplicación de parte de las autoridades y funcionarios, la desconfianza que genera en la mayoría de trabajadores e insuficiente equipos de profesionales que brindan asesoría y acompañamientos en este proceso) (ley N° 28716 ,2006).

### **Órganos de control**

La Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, cuya misión es dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar a la transparencia de la gestión de las entidades. Base legal: Artículo 16° de la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República” y sus modificatorias.

#### **2.2.1.17. IMPORTANCIA DE CONTROL INTERNO.**

La importancia del Control Interno lo determina la magnitud de empresa, mientras más grande la empresa mayor será la importancia de un adecuado sistema de Control Interno, 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 deberá ser sofisticado y complejo según la complejidad de la organización. Las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente el control personal no asegura que se eviten los fraudes por ello se hace necesario la existencia de un sistema de Control Interno adecuadamente estructurado (Fonseca, 2008).

### **2.2.1.18. TIPOS DE CONTROL INTERNO.**

#### **a. Control Interno Previo.**

Todas las entidades públicas tienen establecidos los procedimientos (desde la autorización hasta la evaluación) de sus operaciones. El Control Interno previo pone énfasis en la existencia de reglamentos de organización, manuales o disposiciones específicas que señalan todo el proceso que se necesita para poder realizar una determinada operación (Sifuentes, 2009).

#### **b. Control Interno simultaneo.**

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad (Sifuentes, 2009).

#### **c. Control Interno Posterior.**

El Control Interno posterior es ejercido por los órganos de auditoría interna en las entidades del sector público mediante auditorías y exámenes especiales, con la finalidad de evaluar la medida en que las disposiciones legales, políticas internas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica por la gerencia, han sido eficaces para salvaguardar sus activos, asegurar la confiabilidad de su información gerencial, proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los resultados previstos y evaluar el cumplimiento de sus metas, así como administrar los recursos de cada entidad con efectividad, eficiencia y economía (Sifuentes, 2009).

### **2.2.1.19. FASES DEL CONTROL INTERNO**

#### **a. Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas

a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de Control Interno de la entidad con respecto a las normas de Control Interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento (Fonseca, 2008).

#### **b. Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de Control Interno y componentes que estas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que estos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado (Fonseca, 2008).

#### **c. Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de Control Interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua (Fonseca, 2008).

### **2.2.1.20. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA**

El Sistema Nacional de Control, ha normado mediante Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, las siguientes operaciones referidas al Sistema de Tesorería.

**a. 230-01 Unidad de caja en la tesorería**

Cada entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través de Tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los fondos disponibles, se denomina Unidad de caja al principio que se aplica en el sistema de Tesorería para centralizar la totalidad de los recursos financieros y ponerlos a cargo de la tesorería de la entidad. Este concepto no se opone a la implementación de mecanismos descentralizados de los procesos de pago.

**b. 230-02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera**

Cada entidad debe elaborar el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. La programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

**c. 230-03 Conciliaciones bancarias**

Los saldos contables de la cuenta Banco deben ser conciliados con los Extractos Bancarios. En el caso de las Sub-cuentas del Tesoro, los movimientos contables deben conciliarse además con el Órgano Rector del Sistema de Tesorería.

Se denomina conciliación bancaria a la contratación de los movimientos del libro bancos de la entidad, con los saldos de los extractos bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportuna y adecuadamente registradas en la contabilidad.

**d. 230-04 Garantías de responsables del manejo o custodia de fondos o valores**

El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores debe estar respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

La garantía, también denominada fianza, es un mecanismo que permite reducir el riesgo inherente de una entidad, ante situaciones de pérdida, incumplimiento, deterioro, mal manejo etc., de los recursos que se desea proteger.

**e. 230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores.**

Las entidades deben implementar medidas de seguridad adecuadas para el giro de cheques, custodia de fondos, valores, cartas-fianza y otros, así como respecto de la seguridad física de fondos y otros valores bajo custodia.

**f. 230-06 Control y custodia de cartas-fianza**

Los adelantos u otras operaciones financieras por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, deben requerir de los proveedores la presentación de una carta-fianza emitida por una entidad bancaria, no pudiendo efectuar la Tesorería ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito.

La tesorería debe informar oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las cartas-fianza, a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

**g. 230-07 Uso de formularios para el movimiento de fondos**

Los formularios establecidos para las operaciones de ingresos y egresos de fondos, deben estar membretados y pre-numerados por cada entidad para su uso en la Tesorería.

En la contabilidad gubernamental se utilizan los formularios, recibos de ingreso y comprobantes de pago, para el ingreso y el egreso de fondos, respectivamente, con el objeto de clasificar y sistematizar la información de presupuesto, tesorería y contabilidad, así como reflejar el proceso de autorizaciones; todo ello bajo un formato uniforme.

#### **h. 230-08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería**

Los comprobantes que sustentan gastos deben llevar el sello restrictivo pagado con el objeto de evitar errores o duplicidades en su utilización.

Una vez agotado el trámite del pago, los documentos de gasto debidamente soportados deben ser marcados con el sello restrictivo, que indique en forma visible su condición de documento pagado, procediéndose luego a su archivo. Este mecanismo de Control Interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar cualquier otro egreso de fondos, indebidamente, o por error.

#### **i. 230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos**

Toda transferencia de fondos por medios electrónicos debe estar sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.

La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre entidades agiliza la gestión financiera gubernamental evitando el giro de cheques por montos significativos. Sin embargo, si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración por la velocidad que imprimen a las transacciones, éstos no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspecto que limita la aplicación de controles internos convencionales.

**j. 230-10 Uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo**

Las entidades que por razones de necesidad y eficiencia hayan establecido el uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo, deben implementar procedimientos para su manejo y control.

El fondo para pagos en efectivo es de monto variable y está destinado para atender los gastos urgentes, que por su naturaleza no ameriten el giro de cheques específicos. El fondo fijo es un monto permanente y renovable utilizado, generalmente, para gastos menudos, también denominado caja chica.

**k. 230-11 Depósito oportuno en cuentas bancarias**

Los ingresos que por todo concepto perciban las entidades públicas deben ser depositados en cuentas bancarias nominativas en forma inmediata e intacta.

Los servidores a cargo del manejo de fondos tienen la obligación de depositarlos íntegros e intactos en la cuenta bancaria establecida por la entidad, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción. La gerencia de administración financiera o quien haga sus veces debe establecer por escrito esa obligación.

**l. 230-12 Arqueos de fondos y valores**

Deben practicarse arqueos sorpresivos y frecuentes sobre la totalidad de fondos y valores bajo custodia para garantizar su integridad y disponibilidad efectiva.

Son funcionarios competentes para efectuar arqueos: el jefe de tesorería, el contador, el administrador, el auditor interno, y cualquier otro que sea designado por la superioridad. El resultado del arqueo debe ser informado a los niveles superiores correspondientes

**m. 230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas**

Las tesorerías antes de tramitar y efectuar el pago por obligaciones contraídas con proveedores, deben exigir la presentación de comprobantes de pago establecidos por Ley.

Corresponde a las Tesorerías de las entidades cautelar el cumplimiento de esta norma, bajo responsabilidad administrativa y legal, según corresponda.

**2.2.1.21. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

**a. Ambiente de control o ambiente interno**

Sifuentes (2009) Entre los factores, interno o externos, que pudiesen incidir en un ambiente de control, se encuentra los siguientes: Integridad y valores morales del personal, compromiso para contratar y mantener personal de calidad, capacidad en la identificación de riesgos operacionales, adiestramiento especializado sobre la aplicación de controles internos y los roles desempeñados por la Junta y el Comité de Auditoría.

**b. Evaluación de Riesgos**

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones .A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza , se evalúa la vulnerabilidad del sistema .Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles , enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (interno y externos ) como de la actividad (Claros y León , 2012).

**c. Actividades de control**

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos:

conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: Las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y reglamentos (Claros y León, 2012).

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente (Claros y León, 2012).

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

Los sistemas de información permiten identificar, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. Resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto, deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas (Claros y León, 2012).

#### **e. Supervisión y monitoreo**

El objetivo es asegurar que el Control Interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Constituyen en si todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén

formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos (Claros y León, 2012).

#### **2.2.1.22. MARCO NORMATIVO DEL CONTROL INTERNO.**

##### **a. Constitución Política Del Perú.**

Específicamente en el artículo 82° de la carta magna de nuestro país establece que la Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Es decir esta entidad se va encargar de fiscalizar los controles internos de los diferentes gobiernos locales, regionales y otras entidades públicas. Siendo el Contralor General la autoridad de dicha entidad y es designado por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años. Puede ser removido por el Congreso por falta grave.

##### **b. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR (Ley N° 27785)**

Regula el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho sistema; conceptualiza las definiciones del SNC.

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.

El Sistema Nacional de Control está conformado por la Contraloría General de la República como Ente Técnico Rector del Sistema, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría Externa designadas por la CGR. Se necesita el cumplimiento de funciones como tales, para el buen funcionamiento del sistema; Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control, formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades, impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la optimización de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa y emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los Informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba pre constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes.

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 haciendo un buen cuidado de los recursos públicos.

**c. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)**

Establece definiciones generales y competencias de los elementos que participan en el Control Interno gubernamental.

Esta Ley tiene 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. La implantación del Control Interno en Las entidades del Estado es relevante por ello se debe seguir ciertas lineamientos en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes: Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; cumplir la normatividad aplicable a la entidad y 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 cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo.

El funcionamiento del Control Interno debe ser continuo, dinámico y alcanzar a la totalidad de la organización y actividades institucionales.

**d. Norma de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)**

Precisa la estructura de Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas (incluyendo la actitud de la Dirección) que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen sus objetivos. Asume el enfoque COSO como marco conceptual.

**e. Directiva N° 013-2016-CG/GOROD implementación del sistema de Control Interno en las entidades del Estado Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.**

Dar cumplimiento a lo dispuesto en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, con el fin de fortalecer el Control Interno en las entidades del Estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.

**f. Guía para la implementación del sistema de Control Interno de las entidades del Estado (RC N° 004-2017-CG)**

Provee lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes del sistema de Control Interno establecido en las normas de Control Interno.

## **2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

### **2.2.2.1. DEFINICIÓN.**

Stoner, Freen y Gilbert (2002) señalan que “la Gestión Administrativa Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (p.7).

Chiavenato (2009) considera que: La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella

alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

#### **a. Eficiencia de la Gestión Administrativa**

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

#### **b. Eficacia de la Gestión Administrativa**

La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación, plasmada en unos programas en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que estos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos en forma de bienes o servicios se ajustan a los efectos previstos. De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas. Los puntos claves sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas

cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales o al Parlamento sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos” (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.2.2. COMPONENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **a. Planeación**

Chiavenato (2009) estableció que “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro organizacional”; es decir que para realizar una tarea, actividad, acción o proyecto se debe haber establecido un plan de acción que sirva de guía mediante ciertos lineamientos en miras a alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actividad a realizar. (p.11).

Stoner, Freeman y Gilbert (2010) definieron como el proceso para comprometer a dos o más personas que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. (p.249).

##### **b. Organización**

Chiavenato (2009) indicó que la Organización significa estructurar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarle sus atribuciones. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

##### **c. Dirección**

Chiavenato (2009) indicó que es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos disponibles. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados. (p.12).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definieron como el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea (p.249).

#### **d. Control**

Chiavenato (2009) lo definió como el proceso que permite garantizar que las actividades realizadas se ajustan a las actividades proyectadas. (p.17).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definieron como el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. (p. 249).

### **2.2.2.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Chiavenato (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Chiavenato (2009) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben (Chiavenato, 2009).

### **2.2.2.4. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Pintado (2011) presenta los siguientes elementos:

-Estructura de la Organización: Organigrama en que se jerarquizar los niveles directivos y de gestión.

-Estructura de responsabilidades: implica la articulación funcional de las personas y departamentos.

-Procedimientos: planes permanentes de pautas detalladas para controlar y monitorear las acciones a ejecutar.

-Procesos: sucesión completa de pasos sistematizados dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

-Recursos institucionales: económicos, financieros, medios y materiales, audiovisuales y tecnología, infraestructura, máquinas, etc.

En cuanto a los recursos humanos habrán de estar definidos de forma estable y circunstancial primando la selección del talento. (p. 221).

#### **2.2.2.5. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) Son conceptos que se refieren, fundamentalmente, a la calidad de nuestras relaciones a través del tiempo. Los escándalos del mercado de valores en Estados Unidos y Japón, la corrupción de los negocios y el gobierno en Italia, las posibilidades y las consecuencias de las nuevas tecnologías y la creciente interrelación entre culturas diferentes son apenas algunos de los temas que han sacado a la palestra interrogantes sobre la responsabilidad social y la ética en los negocios.

#### **2.2.2.6. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Carod (2003) “es de la opinión que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de toda Gestión Administrativa moderna” .De allí que la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la

satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

### **2.2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE TESORERÍA**

#### **2.2.3.1. SISTEMA DE TESORERÍA**

Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28963. El Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. El sistema de Tesorería tiene a su cargo la responsabilidad de:

- Determinar la cantidad de los ingresos (programación financiera) Captar fondos (recaudación).
- Pagar a su vencimiento las obligaciones de la entidad (procedimiento de pago).
- Otorgar fondos o pagar la adquisición de bienes y servicios de la entidad.

López (2012) Es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución.

Por ejemplo, Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se encarga de asegurar de que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista, y de dar las órdenes de pago; Contabilidad entonces registra los movimientos realizados por Tesorería. Según, sostiene el autor que la tesorería es el espacio en el cual se desarrollan actividades que tienen que ver con los ingresos y egresos de dinero para lo cual debe existir un registro de cada una de las operaciones que se

desarrollan en tesorería además del control tanto del dinero como de las cuentas corrientes de la empresa

López (2012) Es la diferencia entra la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que en consecuencia está disponible para financiar el ciclo productivo y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa.

Por otro lado, Galindo (2009) afirma que la tesorería está compuesta por el dinero en efectivo y las cuentas bancarias a la vista. Se incluyen los cheques bancarios y, en determinados análisis, los efectos comerciales (como pagarés) que tienen un plazo muy corto para cobrarse. La tesorería viene definida por los cobros menos los pagos efectuados. (p.8).

Asimismo, Olsina (2009) define que la tesorería es el corazón de la empresa ya que gestiona, recibe, retiene y bombea la liquidez a través de todos los circuitos, tanto internos como a través del mercado financiero y las decisiones que se toman constantemente en tesorería tienen un impacto directo e irreversible en la cuenta de resultados. (p.7).

Por otro lado, Carranza (2009) menciona que la tesorería se puede definir como el “conjunto de disponibilidades líquidas pertenecientes a la empresa”. (p.36).

En resumen, consideramos que la tesorería es la parte principal de la empresa, en la cual se manejan los ingresos y los egresos de la empresa, las personas trabajan directamente con dinero de la empresa como es el caso del tesorero que es el personal que labora en la empresa y es el responsable del área de tesorería de la empresa, por ello es importante que se establezcan controles internos en las operaciones que realiza el área de tesorería, con el objetivo de proteger los bienes económicos de la empresa. En el área de

tesorería el objetivo principal es las operaciones relacionadas con los ingresos, egresos y el flujo de caja, es decir, los pagos y cobros de las operaciones que realiza la empresa, así como los gastos, además de la gestión de la caja y las operaciones bancarias.

También en el área de tesorería se encargan de coordinar aquellas políticas, normas y procedimientos necesarios para proteger los activos financieros de la empresa, incentivando a que se practique la eficiencia y la eficacia control de gestión, con la finalidad de realizar los pagos oportunamente con una documentación debidamente sustentada.

### **2.2.3.2. PRINCIPIOS REGULATORIOS DEL SISTEMA DE TESORERÍA**

Según la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28963:

#### **a. Unidad de Caja**

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

#### **b. Economicidad**

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

#### **c. Veracidad**

Las autorizaciones y el procesamiento de operaciones en el nivel central se realizan presumiendo que la información registrada por la entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados.

**d. Oportunidad**

Percepción y acreditación de los fondos públicos en los plazos señalados, de forma tal que se encuentren disponibles en el momento y lugar en que se requiera proceder a su utilización.

**e. Programación**

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

**f. Seguridad**

Prevención de riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones con fondos públicos y conservar los elementos que concurren a su ejecución y de aquellos que las sustentan.

**2.2.3.3. INTEGRANTES DEL SISTEMA DE TESORERÍA**

El Sistema Nacional de Tesorería está integrado por la Dirección Nacional del Tesoro Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran dichos fondos, las mismas que son responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector ( Carranza , 2009).

**a. Dirección Nacional de Tesoro Público.**

La Dirección Nacional de Tesoro Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en marco de lo establecido por Ley N° 28112, directivos e instructivos de Tesorería y disposiciones complementarias.

**b. La Administración Financiera del Sector Público**

Mediante la Ley N° 28112, publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el día 28 de Noviembre del año 2003, se instituye la función de Administración Financiera del Sector Público, función que dicha norma legal la define como el conjunto de Normas, Principios y Procedimientos utilizados, por los sistemas, que la conforman y a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de Planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia registro, control y evaluación de los fondos públicos.

**2.2.3.4. IMPORTANCIA DE LA TESORERÍA.**

Serrahina (2011) menciona que la gestión de tesorería ha adquirido gran importancia en la gestión empresarial. Será el tesorero quien deberá controlar en todo momento que los saldos disponibles cubran las necesidades empresariales. (p.2).

Cera (2012) sostiene que la tesorería es una función importante, vital y que refleja nuestra calidad de gestión económica. Sería iluso pensar que, con una buena gestión de la tesorería, podría hacer sobrevivir una empresa que no es viable económicamente y comercialmente, eso es ridículo. Pero no es menos cierto que muchas empresas desaparecieron por las continuas trabas y malas acciones de tesorería que sus dirigentes

impusieron. Con estas malas prácticas hicieron un flaco favor a la organización, pues mataron a una empresa que aún tenía alguna oportunidad de seguir en el mercado. (p.15).

Amat (2009) define el control de los movimientos y saldos de tesorería constituyen una actividad de máxima importancia realizando controles y disponer de medidas oportunas para que los movimientos de tesorería como los cobros y pagos, estén organizados con el fin de que los saldos sean siempre positivos y suficientes. (p.30).

En resumen, consideramos que tesorería es un área de suma importancia para la empresa porque nos permite sostener económicamente a la empresa, es el corazón de una empresa porque sin recursos económicos la empresa no podría subsistir, se encuentra relacionada con todas las áreas de la empresa por ser el área que dispone del dinero con previa autorización del gerente para los pagos de los servicios, planillas, tributos u otros que requieren las distintas áreas en la empresa y también recauda el dinero de la empresa ya sea en efectivo y a través de cuentas corrientes, dichas operaciones del área de tesorería deben estar organizadas para un mayor control en sus operaciones del área.

#### **2.2.3.5. OBJETIVOS DEL ÁREA DE TESORERÍA.**

- g. Apoyar a los miembros del concejo Municipal para una buena gestión mediante la oficina de tesorería.
- h. Promover las actitudes y aptitudes indispensables para realizar nuestra misión.
- i. Promover que la información administrativo financiera de la Municipalidad de sea pública, oportuna, confiable y auditable.
- j. Descentralizar algunas funciones buscando el mejoramiento operativo.
- k. Distribuir el Presupuesto en base a las necesidades y trabajos prioritarios a realizar por parte de la Dirección.

- l. Mejorar y priorizar los proyectos para la obtención de los recursos Gubernamentales.
- m. Encontrar nuevas fuentes de financiamiento público y privado (Troca, 2011).

#### **2.2.3.6. FUNCIONES DEL ÁREA DE TESORERÍA.**

Para Olsina (2009) las funciones del área de tesorería son:

- a. Administrar los recursos financieros de la Dirección Regional Agraria de acuerdo a las normas procedimentales de pago y a las Normas del Sistema Nacional de Tesorería.
- b. Programar, ejecutar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar, las acciones propias del Sistema de Tesorería.
- c. Cautelar la adecuada captación, custodia y depósito de los ingresos, en forma diaria e intacta.
- d. Formular los partes diarios de fondos e informar a la Gerencia de Administración sobre el movimiento de fondos en efectivo, cheques, transferencias y otros, así como efectuar las conciliaciones bancarias.
- e. Programar y efectuar arquezos de fondos fijos, cajas recaudadoras, especies valoradas y otros, informando a la Gerencia de Administración, las observaciones y recomendaciones.
- f. Planificar y efectuar el pago de proveedores de bienes, servicios, remuneraciones del personal y otras cuentas por pagar de acuerdo a condiciones y cronogramas establecidos.
- g. Administrar y registrar diligentemente todas las cuentas corrientes de la Dirección Agraria, girando los cheques debidamente sustentados y autorizados, cuidando de revisar en los estados de cuenta los cargos realizados por los bancos de cada cuenta corriente.

- h. Registrar, transmitir y obtener la información relacionada a las operaciones de ejecución de ingresos y gastos en el SIAF.
- i. Evaluar las necesidades de financiamiento a corto plazo, de los resultados de flujo de caja diario y mensual proponiendo a la Gerencia de Administración, el financiamiento en función a las tasas de interés preferenciales que ofrece la banca.
- j. Evaluar las proyecciones del Flujo de Caja de Efectivo, en coordinación con las unidades generadoras de rentas, en función a la información de los meses anteriores informando los resultados a la Gerencia de Administración.
- k. Elaborar, controlar y efectuar el seguimiento de los comprobantes de pago hasta la culminación de la entrega del cheque al proveedor.
- l. Coordinar el procesamiento de la información que sustenten los ingresos y su validación diariamente.
- m. Controlar y custodiar las cartas fianza, cheques de Gerencia y otros valores de propiedad de la institución que garanticen el fiel cumplimiento de contratos adelantados a proveedores y otros derechos a favor de la Dirección Agraria, velando cautelosamente por su permanente vigencia y exigibilidad de renovación oportuna.
- n. Formular el Plan Operativo Anual, evaluar trimestral y anualmente el cumplimiento del mismo.
- o. Informar a la Gerencia de Administración, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
- p. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Gerente de Administración. Programar, ejecutar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar, las acciones propias del Sistema de Tesorería (DRAP, 2016).

### **2.2.3.7. RESPONSABLES DE LA CONDUCCIÓN DE LOS PROCESOS DE TESORERÍA.**

- q. El Órgano responsable de abrir, cerrar y supervisar las cuentas bancarias es el Director de la Entidad.
- r. El Órgano de Apoyo responsable de administrar el Sistema de Tesorería de la Entidad es la Oficina de Administración a través de la Sección Financiera.
- s. El encargado de Tesorería de la Unidad Ejecutora es el responsable de coordinar y ejecutar las actividades de tesorería, aplicando las normas vigentes.
- t. Es responsabilidad del encargado de Tesorería ejecutar en el Sistema la fase de Girado de las operaciones de gasto.

### **2.2.3.8. RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES DE LA ENTIDAD EN CONCORDANCIA CON LA LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA.**

Olsina (2009) La Oficina de Administración, es la encargada de conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administran, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería y en tal sentido es responsable directa respecto de los ingresos y egresos que administra

La Entidad enmarcada dentro del Sistema Nacional de Tesorería tiene las siguientes responsabilidades y atribuciones, a través de la Oficina de Administración:

- a. Centralizar y administrar el manejo de todos los fondos percibidos o recaudados en su ámbito de competencia.

b. Dictar normas y procedimientos internos orientados a asegurar el adecuado apoyo económico financiero a la gestión institucional, implementando la normatividad y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Tesorería en concordancia con los procedimientos de los demás sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público.

Disponer la realización de medidas de seguimiento y verificación del estado y uso de los recursos financieros, tales como arquezos de fondos y/o valores, conciliaciones, entre otros (Ley N° 29142, 2012).

#### **2.2.4. EJECUCIÓN FINANCIERA.**

La ejecución financiera es una etapa donde se atiende los compromisos de gasto de acuerdo al presupuesto ya otorgado a la organización pública, realzando la Programación de Compromisos Anual (PCA). Siendo este una herramienta necesaria para la comparación de los egresos públicos programados mediante lineamientos. Además, su fin es mantener una buena dirección de los importes fiscales. Y finalmente, el MEF le hace seguimiento constante en los periodos teniendo en consideración los principios de: ser eficientes, proyectables, en constante movimiento y buscar la excelencia en los gastos públicos. (Dirección General de Presupuesto Público.Lima-2011).

Olsina (2009) La aplicación del gasto en el sector público tiene pasos a seguir los cuales son tres:

Compromiso: Es un acuerdo de los gastos de acuerdo a las necesidades cada año y que esté previamente aprobado. Se puede comprometer el presupuesto anual o en función de los periodos previstos.

**Devengado:** Son los hechos concretos de pagos de los compromisos realizados para la obligación presupuestaria anual.

**Pago:** consiste en la acción administrativa con el cual la obligación económica pactada se culmina parcial o totalmente bien formalizado mediante cheques, recibos y otros papeles. Con los cancelados se termina el proceso de ejecución. Si no se devengo las obligaciones no se puede realizar pago.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Arqueo:** Es un conteo físico que se hace del efectivo o sus equivalentes en caja en un momento determinado. Los arqueos deben de realizarse de manera sorpresiva, pero siempre en presencia del custodio o responsable de la caja (Bernal, 2004).

**Caja Chica:** Cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna a un empleado, en caja o en depósitos, disponible para desembolsos menores que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; el monto de los gastos que se realizan con este fondo es tan pequeño que no es conveniente pagarlo con cheque (Smith y Harrison, 2003).

**Cheque:** Un cheque es un documento utilizado como medio de pago por el cual una persona (el librador) ordena a una entidad bancaria (el librado) que pague una determinada cantidad de dinero a otra persona o empresa (el beneficiario o tenedor). El librador puede ser también el beneficiario, como ocurre cuando uno utiliza un cheque para sacar dinero de su propia cuenta (Zalazar, 1982).

**Comprobantes de pago:** Es un documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso, o la prestación de servicios y que sirven como documento fuente para registrar en los libros contables de una empresa (Valderrama, 2010).

**Conciliación Bancaria:** es la confrontación que se hace entre el estado de cuenta corriente que envía el banco (extracto) y el libro auxiliar de bancos para establecer las posibilidades de diferencias en los registros de operaciones para establecer responsabilidad y corregir errores u omisiones (Granados, 2006).

**Control Interno:** se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y otros activos, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables (Fonseca, 2011).

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

**Cuenta Corriente:** Cuenta perteneciente a la balanza de pagos, donde se registran sistemáticamente la entrada y salida de divisas de un país con el exterior, por concepto de compra y venta de mercancías y servicios. Además, en ella se consignan las utilidades obtenidas de operaciones extranjeras, intereses y pagos de transferencia. La Cuenta Corriente está conformada por la Balanza Comercial, la Balanza de Servicios y las Transferencias (Dornbusch, 1993).

**Egreso:** incluyen todos los egresos de efectivo de la empresa durante un periodo financiero dado. En este caso, significa la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización, para gastos y para inversiones que en un futuro se convertirán en ingresos (Lawrence, 2003).

**Ingreso:** incluyen todos los flujos positivos de efectivo de una empresa en un periodo financiero dado, los componentes más comunes de los ingresos en efectivo son

las ventas en efectivo, cobranzas pendientes y otras entradas en efectivo (Lawrence, 2003).

**Tesorería:** Es el área de la empresa que tiene por objetivo el conjunto de operaciones relacionadas con las operaciones de flujo monetario o flujo de caja (“cash flow”), es decir, todas esas operaciones que incluyen el cobro por las ventas o los servicios ofrecidos por la empresa, el pago por todos los gastos ocasionados, así como la gestión de la caja y de todas las gestiones relacionadas con las instituciones financieras (Valls, 2003).

**Dirección:** es el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones completas o parte de las mismas tratan de dirigir o por lo menos orientar lo que hacen (Mintzberg, 1991).

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción (Robbins, 2002).

**Eficiencia:** significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos, busca reducir al mínimo los costos de los recursos (Robbins, 2002).

**Ejecución:** es el desarrollo mismo del control y durante esta fase se recopila la evidencia suficiente para que sea base de formación de un criterio sobre el proceso o la función administrativa (Vasquez, 2000).

**Gestión Administrativa:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, y controlar.

**Organización:** es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre- establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades (García, 1998).

**Planeamiento:** es el arte de alcanzar un propósito muy grande, sobreponiéndose a la escasez de recursos a través de apalancamiento. El auditor formulará su plan para llevar a cabo el trabajo de auditoría de modo eficiente, eficaz y oportuno (Ampuero, 1997).

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

##### 3.1.1. UBICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se realizó en el departamento de Puno, provincia de Puno.

##### 3.1.1.1. UBICACIÓN

El Departamento de Puno se encuentra ubicado en la zona Sur - Oriental del país y limita por el Norte con el departamento de Madre de Dios; por el Este con la República de Bolivia; por el Sur con el departamento de Tacna y por el Oeste con los departamentos de Moquegua, Arequipa y Cusco. La altitud es un factor decisivo en la geografía puneña. El plano más bajo es el que está en los contornos del Titicaca cuyas riberas están a 3812 m.s.n.m., desde donde empieza a elevarse en un plano inclinado suave alcanzando rápidamente altitudes graduales hasta los 3900 y los 4000 m.s.n.m. que puede ser considerado el límite máximo de producción agrícola en muy reducida escala para la cebada y ciertas especies de papas. En cambio, la ganadería sobrepasa la altitud de los 4000 hasta los 4200 m.s.n.m. donde habitan llamas, alpacas y vicuñas.

##### 3.1.1.2. CLIMA

En las orillas del Lago Titicaca y en los valles formados por sus afluentes hasta los 4000 mts. de altura, es frío atemperado por la influencia del lago; a mayores alturas, muy frío y glacial; cálido en la selva de los afluentes del Madre de Dios, Inambari y Tambopata. La temperatura departamental máxima es de 22° C y la mínima baja a -14°C.

### 3.1.2. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio lo constituye la entidad de la Dirección Regional Agraria de Puno, ubicada en una zona estratégica, como se describe a continuación:

- RAZÓN SOCIAL : Dirección Regional Agraria – Puno
- DIRECTOR : MVZ. Rudy Niño De Guzmán Hinojosa
- RUC : 20146557084
- DIRECCIÓN : Jr. Moquegua N° 264
- E-MAIL : dra\_puno@minagri.gob.pe

### 3.1.3. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

Desde años atrás la Dirección Regional Agraria viene coordinando, desde el “Comité Regional de Gestión Agraria” (COREGA) con los organismos adscritos al Ministerio de Agricultura (SENASA, INIA, AGRORURAL, ALAs, PSI Y PELT), ONG (FAO, CIRMA) y los Proyectos Especiales del Gobierno Regional (PECSA, PRADERA, PRORRIDRE); a ello se suma la Universidad Nacional del Altiplano (Escuelas Profesionales de Agronomía, Economía, Veterinaria, Trabajo Social); con la Finalidad de articular el trabajo del sector agrario para brindar en forma organizada la provisión de bienes (infraestructura productiva) y servicios (asistencia técnica, capacitación y gestión), vía las organizaciones de los productores que desde el 2006 vienen conformando las mesas de trabajo de: camélidos, lácteos, haba, papa nativa (tunta), charqui chalona y cuyes. Tal es así que el pasado año se tuvo la presentación de CONALPACA, a quienes se les informo y comprometió para que se integren y fortalezcan la mesa de camélidos que viene funcionando. En cuyo acto se vio que los productores demostraron, la existencia de una instancia de coordinación como ente, que evite la duplicidad de acciones en la región. De igual manera SIERRA EXPORTADORA, hizo su presentación en Puno,

quienes también luego de informarse de la existencia de mesas temáticas de los principales productos de la región decidieron incorporarse a las correspondientes mesas, quedando como tarea formar las mesas de productos tropicales, considerando que poco se ha trabajado en la región Selva de Puno. Así mismo debemos informar la constitución de los “Comités Provinciales de Gestión Agraria” (COPROGA), que tienen la función de articular el sector agrario en cada una de las 13 Agencias Agrarias, con la finalidad de organizar el trabajo, evitar el asistencialismo, la duplicidad de acciones, en vista de que los resultados obtenidos a la fecha son escasos y quizá de alto costo.

#### **3.1.4. FUNCIONES GENERALES**

La Dirección Regional Agraria, como Órgano de Línea de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional Puno, cumple las siguientes Funciones Generales:

- a. Formular, ejecutar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas regionales, en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales, planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades distritales y provinciales;
- b. Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios, en armonía con la política y normas de los sectores correspondientes y las potencialidades regionales;
- c. Participar en la gestión sostenible el recurso hídrico en el marco de las entidades de cuencas y las políticas de la autoridad nacional del agua
- d. Promover la transformación, comercialización, exportación y consumo de productos naturales y agroindustriales de la región;

- e. Desarrollar acciones de vigilancia y control, para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales, en materia de forestal y de fauna silvestre;
- f. Promover y ejecutar proyectos y obras de irrigación, mejoramiento de riego, manejo adecuado y conservación de los recursos hídricos y de suelos;
- g. Supervisar y administrar el servicio de información agraria en la región, la cual podrá contar con una red de información provincial y distrital, la que operará en armonía con el Sistema Nacional de Información Agraria;
- h. Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas y las unidades productivas, orientada a la exportación;
- i. Planificar, promover y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo agrario y agroindustrial;
- j. Planear, supervisar y controlar, en coordinación con el gobierno nacional, la mejora de los servicios de comercialización agropecuaria, del desarrollo de cultivos y de crianzas y ganadería;
- k. Promover la prestación de servicios de asistencia técnica en sanidad agropecuaria, de acuerdo a las políticas y programas establecidos por la Autoridad Nacional de Sanidad Agraria;
- l. Fomentar sistemas de protección de biodiversidad y germoplasma
- m. Fomentar la investigación y transferencia de tecnología y extensión agropecuaria;

- n. Promover, gestionar y administrar el proceso saneamiento físico-legal de la propiedad agraria, con la participación de actores involucrados, cautelando el carácter imprescriptible, inalienable e inembargable de las tierras de las comunidades campesinas;
- o. Promover las políticas, para generar una cultura de seguridad alimentaria;
- p. Promover, asesorar y supervisar el desarrollo, conservación, manejo, mejoramiento y aprovechamiento de camélidos sudamericanos y otras especies de ganadería regional;
- q. Otorgar permisos, autorizaciones y concesiones forestales, en áreas al interior de la región, así como ejercer labores de promoción y fiscalización en estricto cumplimiento de la política forestal nacional;
- r. Otras funciones que le sean asignadas.

### **3.1.5. MISIÓN**

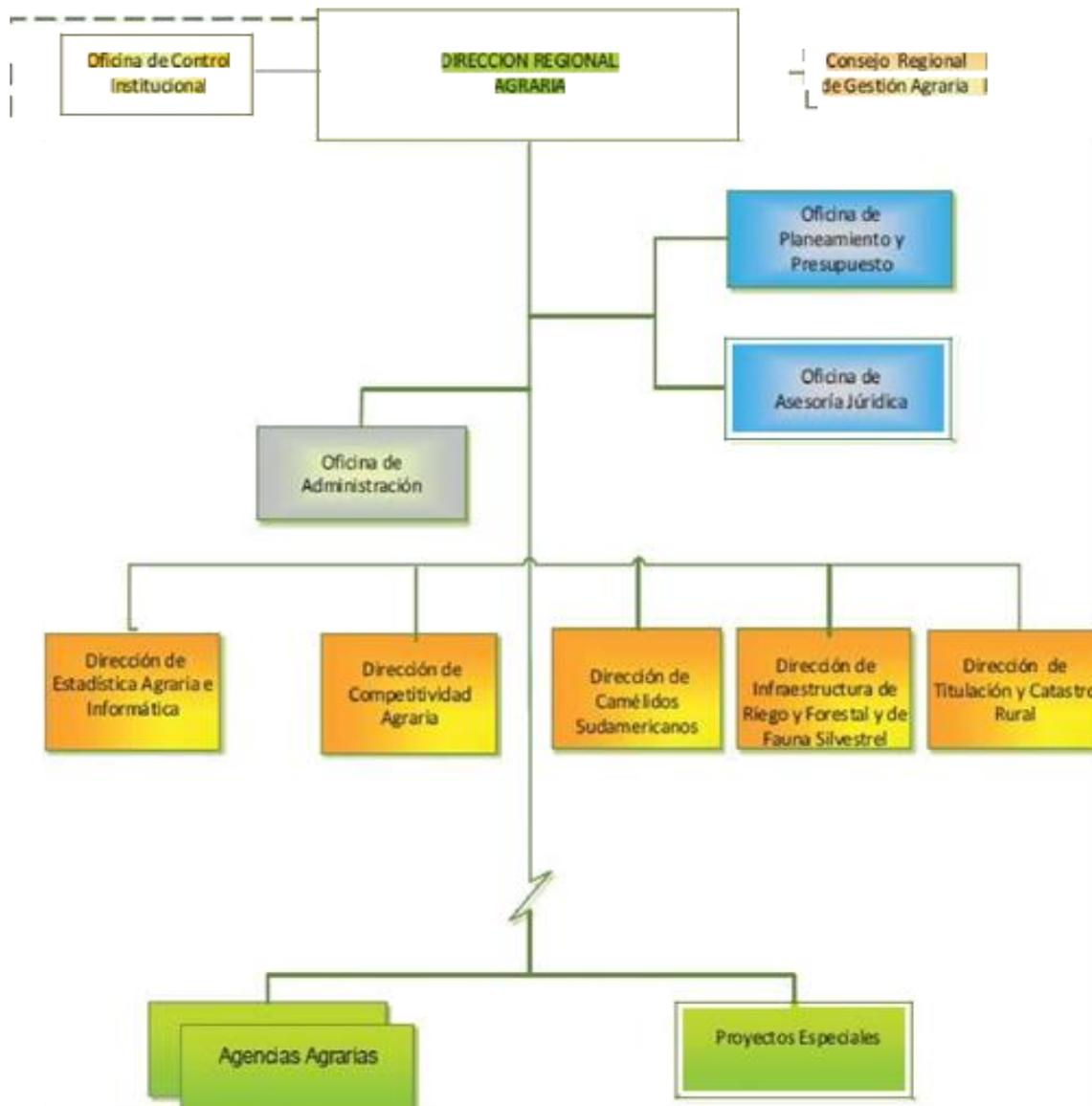
Promover el desarrollo agrario sostenible, con la participación de los agentes comprometidos en el proceso productivo, generando cadenas de valor y rescatando e innovando tecnologías apropiadas para proteger y mejorar el medio ambiente en beneficio de la sociedad.

### **3.1.6. VISIÓN**

Al 2021 ser la región líder del desarrollo Agrario; sostenible, articulado y ordenado territorialmente en un medio ambiente saludable con identidad cultural.

### **3.1.7. ORGANIZACIÓN**

La Dirección Regional Agraria – Puno; está organizada de la siguiente manera:



**Figura 2:** Estructura orgánica D.R.A.- Puno

FUENTE: Dirección Regional Agraria-Puno

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.2.1. POBLACIÓN

La población está integrada por todo el personal de las diferentes áreas que funcionan dentro de la Dirección Regional Agraria de Puno, como son: Oficina de Control Institucional, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Asesoría Jurídica,

Oficina de Administración, Dirección de Estadística Agraria e Informática, Dirección de Competitividad Agraria, Dirección de Camélidos Sudamericanos, Dirección de Infraestructura de Riego y Forestal y de Fauna Silvestre y la Dirección de Titulación y Catastro Rural.

### **3.2.2. MUESTRA**

Se determinó la muestra no probabilística para el trabajo de investigación, para lo cual se utilizara el cuestionario, se tomó como muestra a la totalidad del personal del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, que son los directos responsables.

### **3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

Es una investigación no experimental, debido a que no se puede realizar cambios deliberadamente a las variables independientes. Es una investigación en la que se observa los fenómenos tal y como se presentan en la realidad con la finalidad de posteriormente ser motivo de análisis; asimismo, se observa situaciones ya existentes no originadas por el investigador. Tipo explicativo, está orientado a la comprobación de hipótesis causales que se definen en un nivel explicativo que contribuye a la mejor de los objetivos y metas de la entidad.

#### **3.3.1. MÉTODOS**

##### **Método Analítico**

Este Método investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Munch y Angeles, 2015)

Mediante este método se buscara los componentes lógicos (documentación pertinente), con el objeto de examinarlos, analizarlos, describirlos y con ello determinar

su incidencia en la gestión administrativa, en el presente trabajo de investigación, se ha procedido a la recopilación de información documentaria para analizarlos y determinar su influencia en el Control Interno en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional Agraria de Puno.

### **Método Sistémico**

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. (Munch y Angeles, 2015)

Este método ha sido utilizado para la elaboración del marco teórico y del marco conceptual de la investigación.

### **Método Deductivo**

Para Bernal (2010) “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (p. 60).

Además, consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y sus variables que la caracterizan de manera tal como se de en el presente, este método ha permitido formular la hipótesis, además ayudo a obtener los resultados.

## **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Análisis Documental**

Esta técnica nos permitió recopilar información contenida teórica-científica información de textos, tesis, revistas especializadas, etc. Básicamente para complementar la investigación y desarrollo de antecedentes, marco teórico y marco conceptual. Es una

herramienta necesaria la cual se utiliza para llegar a los resultados de los problemas planteados y así lograr los objetivos propuestos.

### **Cuestionario**

Esta técnica viene a ser fuente principal ya que, a través del cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en el lenguaje común, se le hizo entrega a cada uno de los Funcionarios y Servidores del área de Tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, se recopiló la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **Entrevista**

Según (Sánchez, 2006); La entrevista es el procedimiento más utilizado por diversos profesionales en muy distintos campos aplicados como el policial, periodístico, médico, psicológico, laboral, y educativo, entre otros. el propósito u objetivo más frecuente de la entrevista es conseguir información y procurar que ésta responda, con la mayor precisión posible, a lo que necesitamos averiguar . En el trabajo de investigación se recopiló información mediante guías de entrevista al profesional administrativo encargado del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016.

### **3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El procesamiento de datos de la información se procesó mediante la tabulación, la misma que permitió clasificar la información en cuadros para hallar los resultados de la investigación.

### 3.5.1. PRESENTACIÓN DE DATOS.

Se aplicó técnicas estadísticas para obtener los resultados de los datos obtenidos en la investigación en relación al cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de tesorería, para la de termina con de porcentaje se consideró en número de preguntas como un 100%. Y al número de respuestas afirmativas (SI) y/o negativas (NO) como porcentaje "X", llegando al resultado porcentual mediante la regla de tres simple.

**Es decir:**

Total número de preguntas.....100%

N° de respuestas (SI) O (NO).....X

**Entonces:**

$$\frac{\text{N° de preguntas (SI) O (NO) X 100}}{\text{Total número de preguntas}}$$

### 3.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis e interpretación de datos en el presente trabajo de investigación se ven ilustrados mediante cuadros estadísticos.

#### 3.5.2.1. TABLA DE EVALUACIÓN

Para el presente trabajo se utilizó el método tipo Likert que es uno de los más conocidos para medir las variables que constituyen actitudes. Elegido por tratarse de un método que cuenta con un alto grado de aceptación debido a su objetividad y a la relativa facilidad que permite construir este de instrumentos de forma aceptable y fiable, que utiliza un formato que posibilita la elección múltiple en respuesta directa.

La escala de Likert es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación para las ciencias sociales, de las cuales la ciencia contable forma parte. Es una escala para medir las actitudes que manifiestan en alternativas o puntos. Este método ha sido aplicado mediante un cuestionario, el mismo que tendrá como esquema la normas de Control Interno y fue entregado a las personas entrevistadas.

**Tabla 2:** Tabla de evaluación

CALIFICATIVO	NÚMERO DE ÍTEMS	EVALUACIÓN PORCENTUAL
Eficiente	19 - 26	76% - 100%
Bueno	13 - 18	51% - 75%
Regular	07 - 12	26% - 50%
Deficiente	0 - 6	0% - 25%

FUENTE: Elaboración propia

### 3.6. VARIABLES

#### 3.6.1. DE LA HIPÓTESIS GENERAL

V.I. Control Interno

V.D. Gestión Administrativa

#### 3.6.2. DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

**Para la primera hipótesis específica**

V.I. Control Interno

V.D. Procedimientos generales

**Para la segunda hipótesis específica**

**V.I.** Gestión Administrativa

**V.D.** Normas de tesorería

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el capítulo, se presentaran los resultados de la investigación realizada, al mismo tiempo se expondrá, analizara, evaluara e interpretara los resultados alcanzados en el presente trabajo de investigación con el fin dar respuesta a las interrogantes planteadas de acuerdo a los objetivos propuestos, para ello se hizo revisiones a la información obtenida de la entidad.

#### 4.1. RESULTADOS

Con los datos recopilados durante el trabajo de investigación, a continuación mostramos los resultados obtenidos, con la finalidad de dar respuesta a cada una de nuestras interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar nuestros objetivos, para luego confirmar o rechazar nuestras hipótesis establecidas.

##### 4.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1

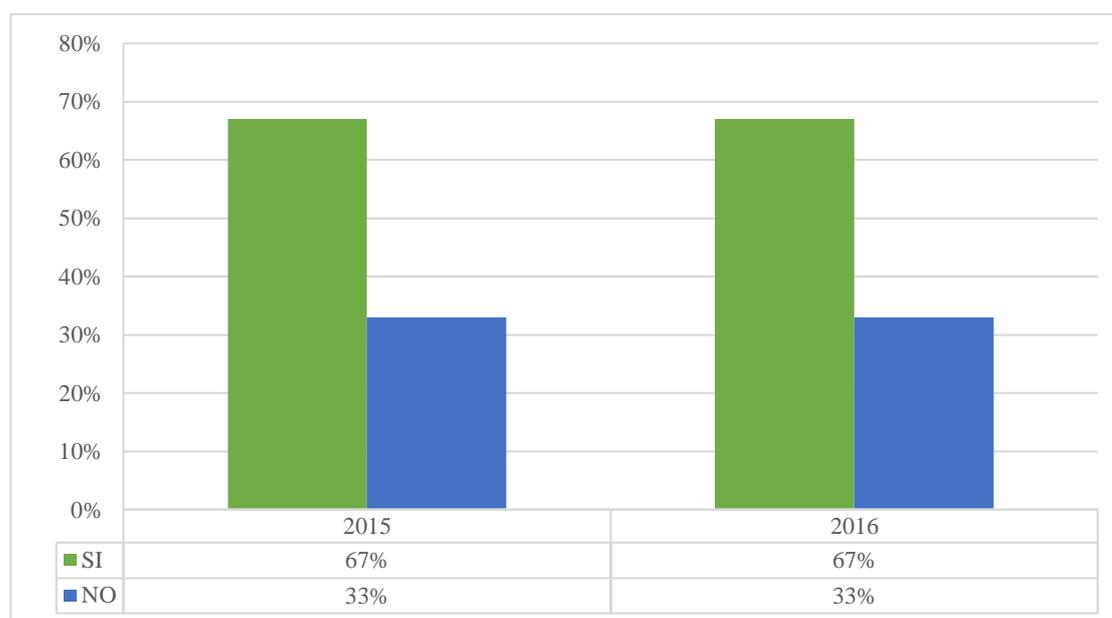
Analizar la aplicación del Control Interno en los procedimientos generales en la ejecución financiera del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015-2016.

Para dar cumplimiento al objetivo, se ha aplicado el cuestionario de las normas de Control Interno para el área de tesorería (Anexo 2), que nos ha permitido visualizar un panorama más amplio de la situación actual del Control Interno. Resultados que se muestran a continuación:

**Tabla 3 :** Unidad de Caja en Tesorería.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUES- TADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los recursos financieros, son manejados solo por el área de tesorería?	6	0	6	0	6
¿Se centraliza la totalidad de los recursos financieros de la entidad en forma oportuna?	6	0	6	0	6
¿El área de tesorería cuenta con una caja fuerte?	0	6	0	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 3:** Unidad de Caja en Tesorería

FUENTE: Tabla 3

**Interpretación:** Según la Tabla 3 y Figura 3, indica para ambos años el cumplimiento en un 67% y un 33% indica que no se cumple la norma. En efecto si se

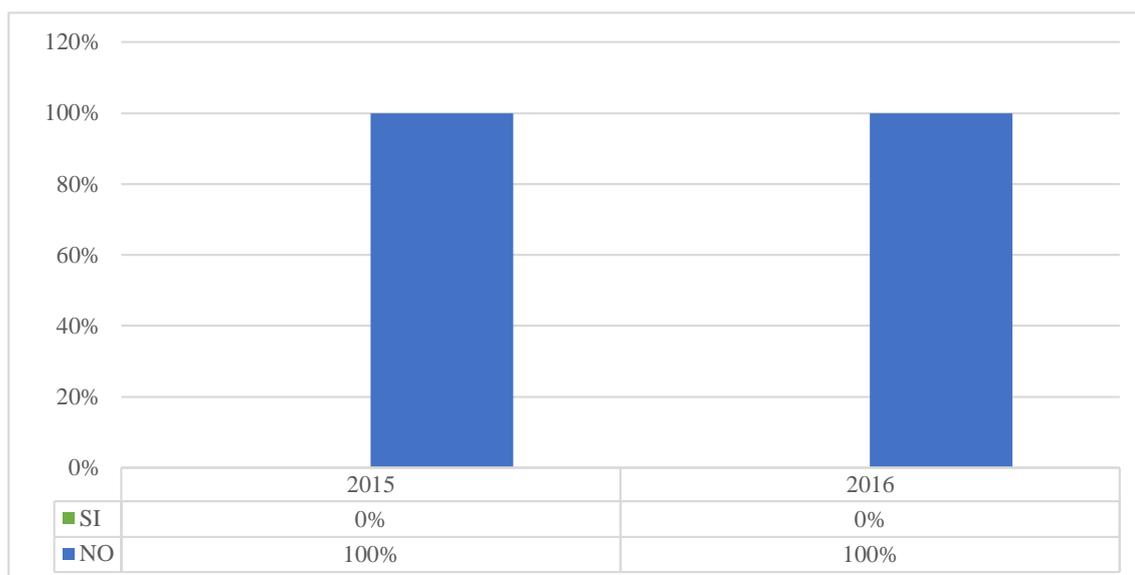
cumple la norma de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo bueno.

**Análisis:** Según la Ley N° 28693 “Ley General del Sistema Nacional de Tesorería”, en su Título Preliminar - Artículo I: Unidad de caja, “se debe centralizar los fondos públicos cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad”. Además, la unidad en caja permite distribuir racionalmente los fondos, en función a las prioridades del gasto o cuando no exista liquidez suficiente, entonces el personal que está a cargo si centraliza la totalidad de sus ingresos, porque los fondos son manejados únicamente por el área de tesorería e incluye otras áreas que recaudan ingresos, los mismos que son centralizados en tesorería razón por la cual se cumple la norma.

**Tabla 4:** Utilización del flujo de caja en la programación financiera.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUES- TADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Se realizan programaciones financieras utilizando flujos de entradas y salidas?	0	6	0	6	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	0	6	0	6	6
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 4:** Utilización del flujo de caja en la programación financiera

FUENTE: Tabla 4

**Interpretación:** Según la Tabla 4 y Figura 4, indican para ambos años que el cumplimiento es un 0% y un 100% indican que no se cumple la norma. En efecto este incumplimiento traerá como consecuencia puntos críticos, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo deficiente.

**Análisis:** Según la Ley N° 28112 “Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público”, la programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos y permite conocer por anticipado la proyección de ingresos y egresos de los recursos económicos de la Entidad, compatibilizando los requerimientos programáticos con la disponibilidad real de fondos, el incumplimiento trae como consecuencia la no atención inmediata a posibles emergencias.

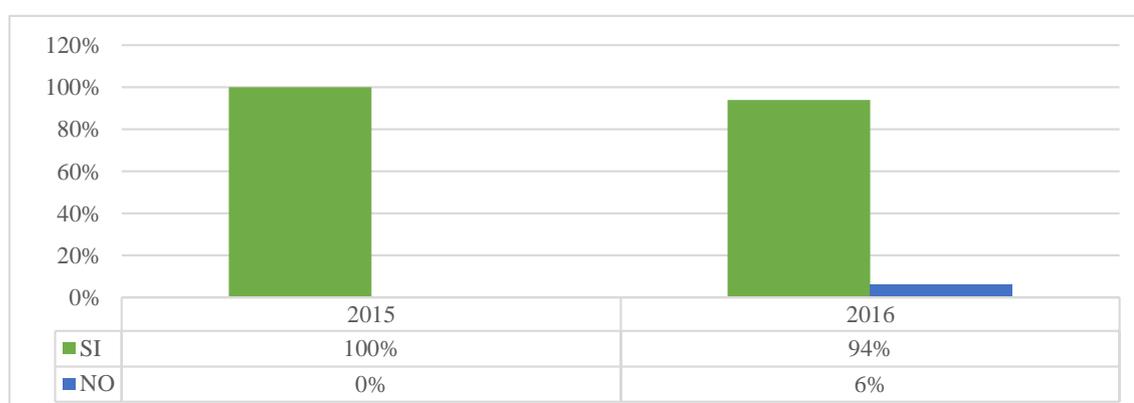
Contrastando así con el trabajo de investigación realizado por Bautista (2018) que Concluye: Así mismo incide en la calidad de información en un 53.33% debido a que no

se contó con un flujo de caja debidamente sustentado para la determinación de ingresos y egresos, perjudicando el pago a los proveedores.

**Tabla 5:** Conciliaciones bancarias.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?	6	0	6	0	6
¿Los extractos bancarios emitidos por el banco, son obtenidos completos y a tiempo para realización de las conciliaciones bancarias?	6	0	6	0	6
¿El personal encargado de las conciliaciones bancarias establece comunicación permanente con la entidad financiera en caso de que la información de las sub-cuentas no sean remitidas a su debido tiempo?	6	0	5	1	6
<b>TOTAL</b>	18	0	17	1	18
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>94%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 5 :** Conciliaciones bancarias

FUENTE: Tabla 5

**Interpretación:** Según la Tabla 5 y Figura 5, indica el cumplimiento de la norma en un 100% y un incumplimiento del 0% en el año 2015; un 94% de cumplimiento y un 6% de incumplimiento en el año 2016, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

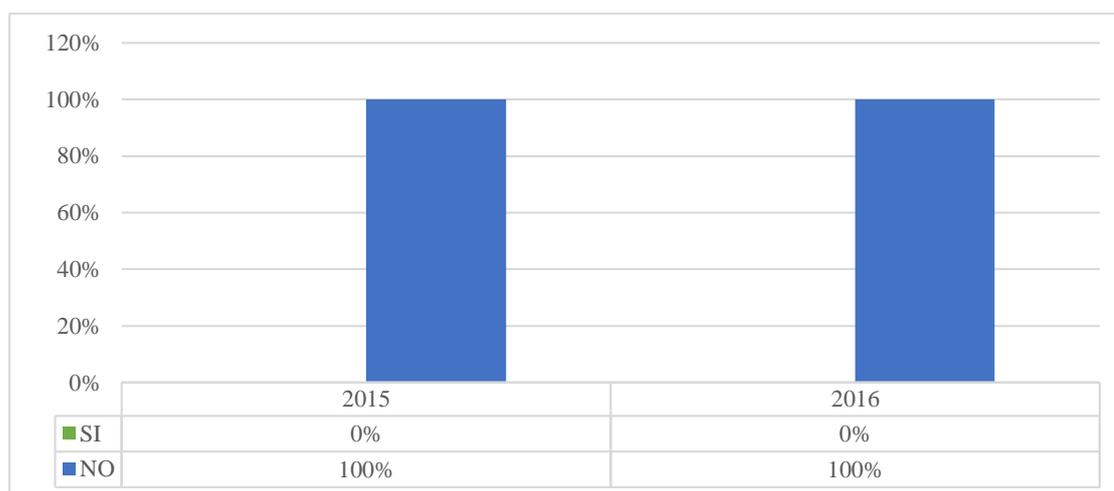
**Análisis:** Según la Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15, Artículo 79°, “los titulares de las cuentas bancarias, por toda fuente de financiamiento, deben efectuar la conciliación de sus movimientos y saldos al 31 de diciembre de cada año fiscal y solicitar al Banco de la Nación la regularización de operaciones no autorizadas que afecten dichos saldos”. La conciliación bancaria si se realiza porque los extractos bancarios son remitidos en su oportunidad es decir, mensualmente.

Dichos resultados no coinciden con las observaciones realizadas, debido a que el cuestionario empleado, llega a hacer directamente realizada por el personal de tesorería, porque dispondrán siempre generar información relevante acerca del área, en la cual se desempeña y sobre todo que llega a cumplir la norma, para evitar situaciones de despido ya que la mayor parte del personal no es idóneo para desempeñar dichas funciones así poniendo en riesgo los recursos financieros.

**Tabla 6:** Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿La persona encargada del manejo de fondos o valores cuenta con alguna garantía que permita responder por una pérdida en caso de que esto ocurriera?	0	6	0	6	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	0	6	0	6	6
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 6:** Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores

FUENTE: Tabla 6

**Interpretación:** Según la Tabla 6 y Figura 6, indica para ambos periodos el cumplimiento en un 0% y un incumplimiento de 100%, lo cual nos indica que en absoluto no se cumple la norma. En efecto este incumplimiento traerá como consecuencia puntos críticos, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo deficiente.

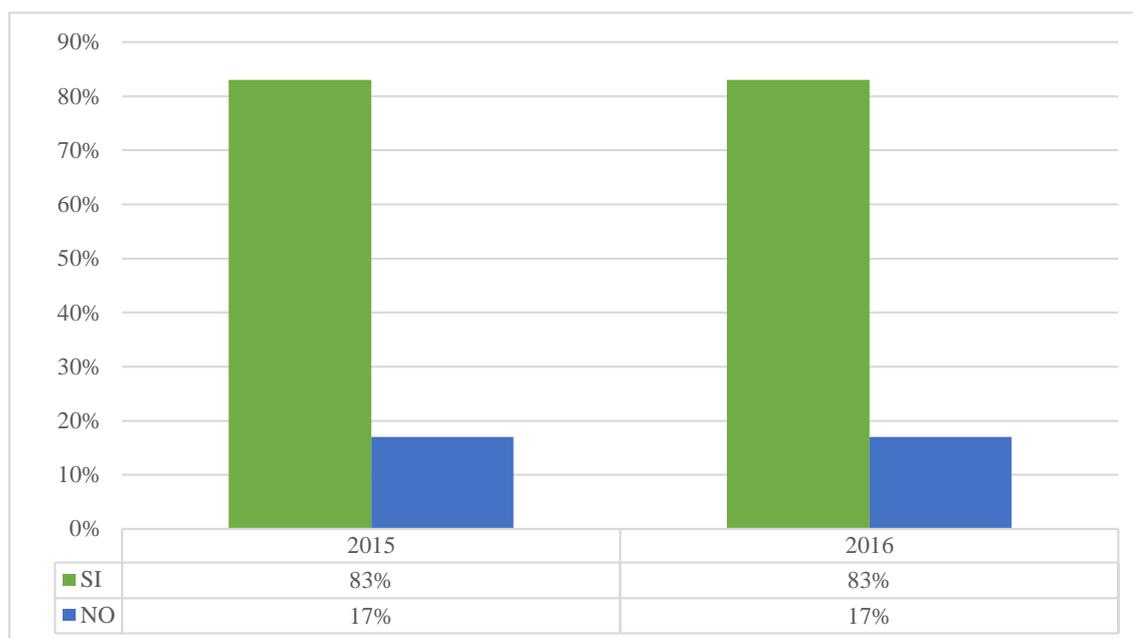
**Análisis:** Normas de Control Interno para el Sector Público RC N° 072-2000-CG, indica que, la garantía, también denominada fianza, es un mecanismo que permite reducir

el riesgo inherente de una entidad, ante situaciones de pérdida, incumplimiento, deterioro, mal manejo etc., de los recursos que se desea proteger. El encargado de la custodia es el titular del área de tesorería, se hace la observación que no hay un documento escrito que respalde la responsabilidad directa del titular, ante la ocurrencia de actos de irregularidad en que podrían incurrir los empleados responsables del manejo o custodia de fondos o valores, por razones que nos es exigido por el titular del pliego.

**Tabla 7:** Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUES- TADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los cheques son girados en forma cronológica?	6	0	6	0	6
¿Se cuenta con muebles de seguridad adecuados para la custodia de cheques no utilizados?	4	2	4	2	6
¿Se lleva un registro de cheques anulados?	4	2	4	2	6
¿Solo se confirma cheques llenados en su totalidad?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL</b>	20	4	20	4	24
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 7:** Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores.

FUENTE: Tabla 7

**Interpretación:** Según la Tabla 7 y Figura 7, indica para ambos periodos el cumplimiento en un 83 % y un 17% indica que no se cumple la norma, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de Eficiente.

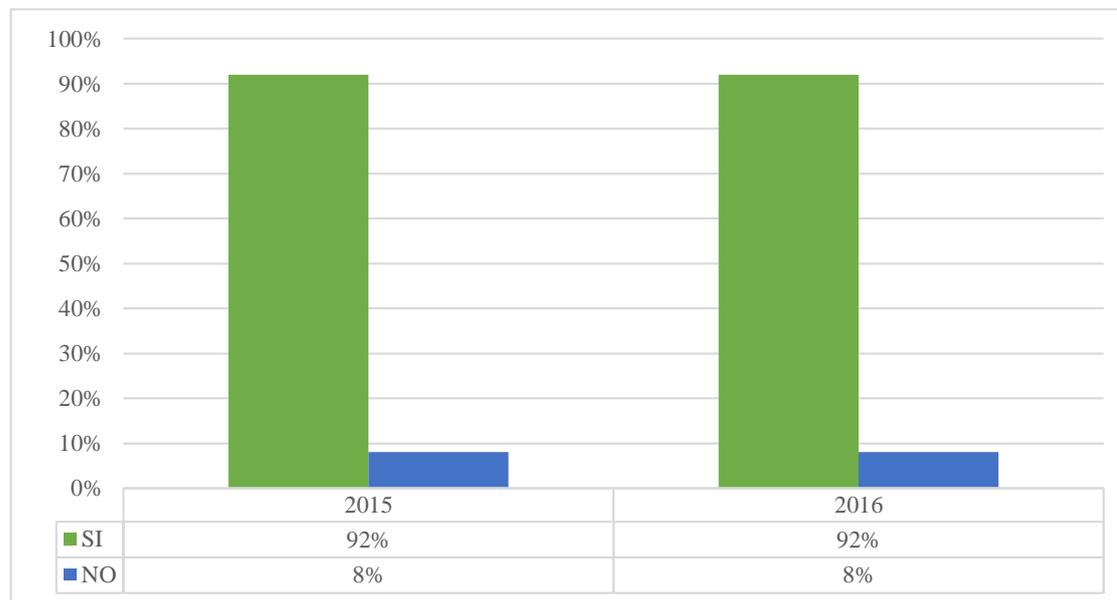
**Análisis:** El manejo de fondos a través de cheques bancarios reduce el riesgo, respecto de la utilización de efectivo; sin embargo, existen otros riesgos relacionados con el uso de cheques, los cuales pueden ser adulterados, extraviados, sustraídos, etc. Es por ello que se debe tomar en cuenta la Resolución emitida por la (Contraloría General de la Republica, Normas de Control Interno para el sector público, Resolución de Contraloría N° 072- 2000-CG) en donde se recomienda que las entidades deben implementar medidas de seguridad adecuadas para el giro de cheques, custodia de fondos, valores, cartas-fianza y otros, así como respecto de la seguridad física de fondos y otros valores bajo custodia. Se hace la observación que no cuenta con muebles especiales, cajas fuerte, para el

resguardo de cheques tal como lo establece la normatividad. Lo que ocasionaría una sustracción o pérdida de cheques.

**Tabla 8 :** Control y custodia de cartas fianzas.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿La entidad solicita una carta fianza, emitida por una entidad bancaria?	6	0	6	0	6
¿La entidad determino los cargos específicos al personal obligado a tener la carta fianza?	5	1	5	1	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	11	1	11	1	12
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 8:** Control y custodia de cartas fianza

FUENTE: Tabla 8

**Interpretación:** Según la Tabla 8 y Figura 8, indica para ambos años el cumplimiento en un 92% y un incumplimiento de 8%. Refleja que si se cumple la norma.

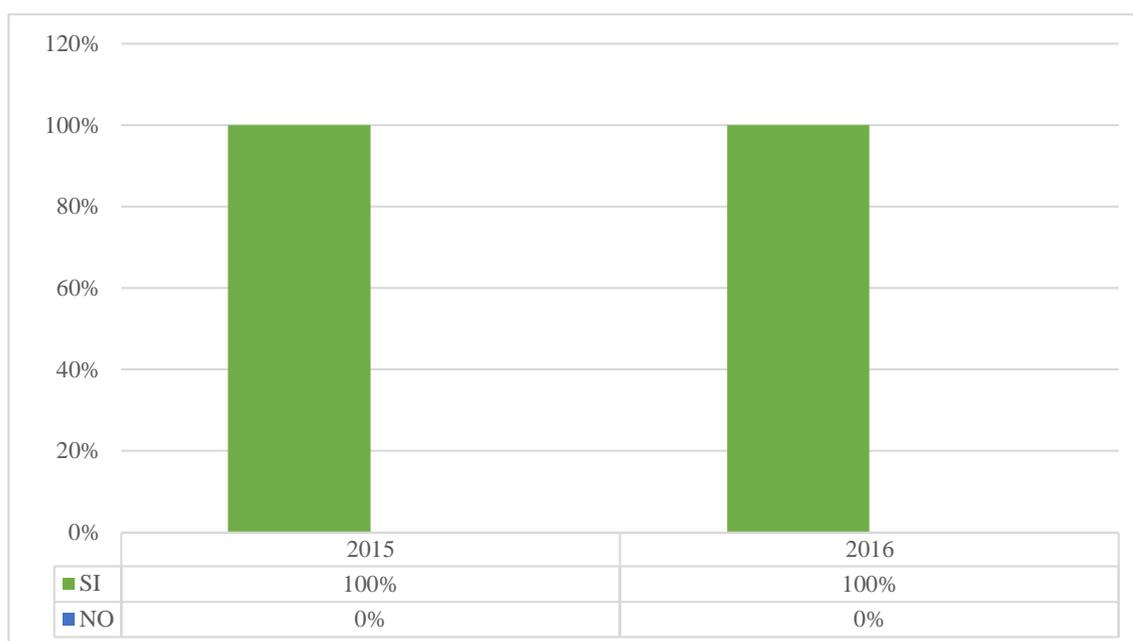
En merito a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo eficiente.

**Análisis:** (Normas de Control Interno para el Sector Público RC N° 072-2000-CG), Existen contratos que celebran las entidades públicas cuyas condiciones generales estipulan la presentación de una carta-fianza otorgada por contratistas, o proveedores para proseguir con su ejecución. Algunos de éstos son los contratos de obras, contratos por adquisición de bienes, servicios profesionales etc, que prevén el pago de anticipos o adelantos, contra la presentación de cartas-fianzas. Asimismo, algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, convienen un adelanto que debe ser salvaguardado. Se cumple la norma debido a que el titular del área es el responsable directo del cumplimiento de esta norma e informa oportunamente superior sobre los vencimientos de las cartas-fianza, a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

**Tabla 9:** Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUES- TADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Para desembolso de fondos, se realizan comprobantes de pago?	6	0	6	0	6
¿Los recibos de ingresos y comprobantes de pago son membretados y pre-numerados?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	12	0	12	0	12
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 9:** Uso de formularios Membretados pre-numerados para el movimiento de fondos

FUENTE: Tabla 9

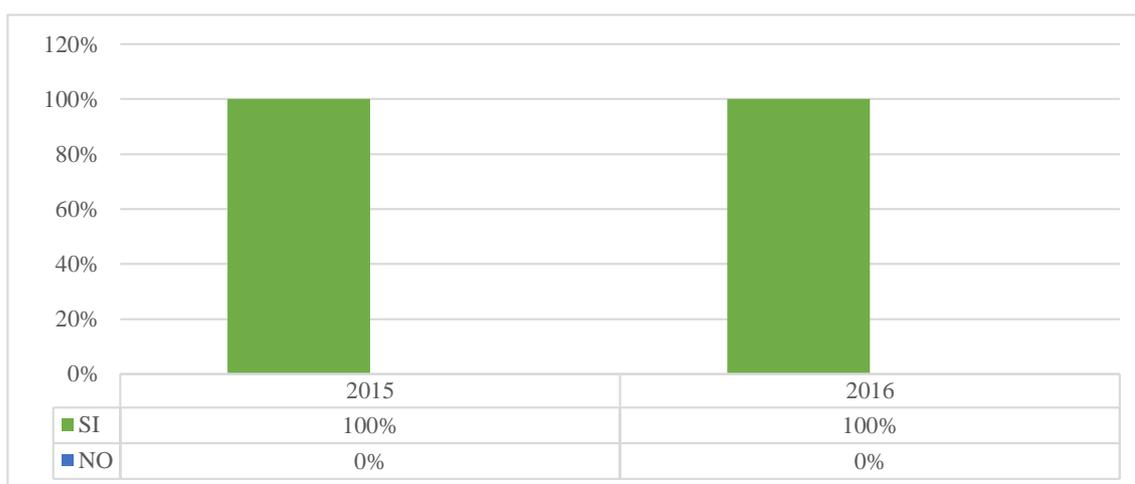
**Interpretación:** Según la Tabla 9 y Figura 9, indican para ambos periodos el cumplimiento en un 100% y un 0% indica que no se cumple la norma. En merito a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

**Análisis:** En la contabilidad gubernamental se utilizan los formularios, recibos de ingreso y comprobantes de pago, para el ingreso y el egreso de fondos, respectivamente, con el objeto de clasificar y sistematizar la información de presupuesto, tesorería y contabilidad, así como reflejar el proceso de autorizaciones; todo ello bajo un formato uniforme. Se hace la salvedad que estos si son archivados en forma cronológica.

**Tabla 10:** Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Se cuenta con un sello fechador y pagado con espacios para anotar la fecha?	6	0	6	0	6
¿Se verifico que todo documento que sustente el desembolso lleve estampados la palabra pagado?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	12	0	12	0	12
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 10:** Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería

FUENTE: Tabla 10

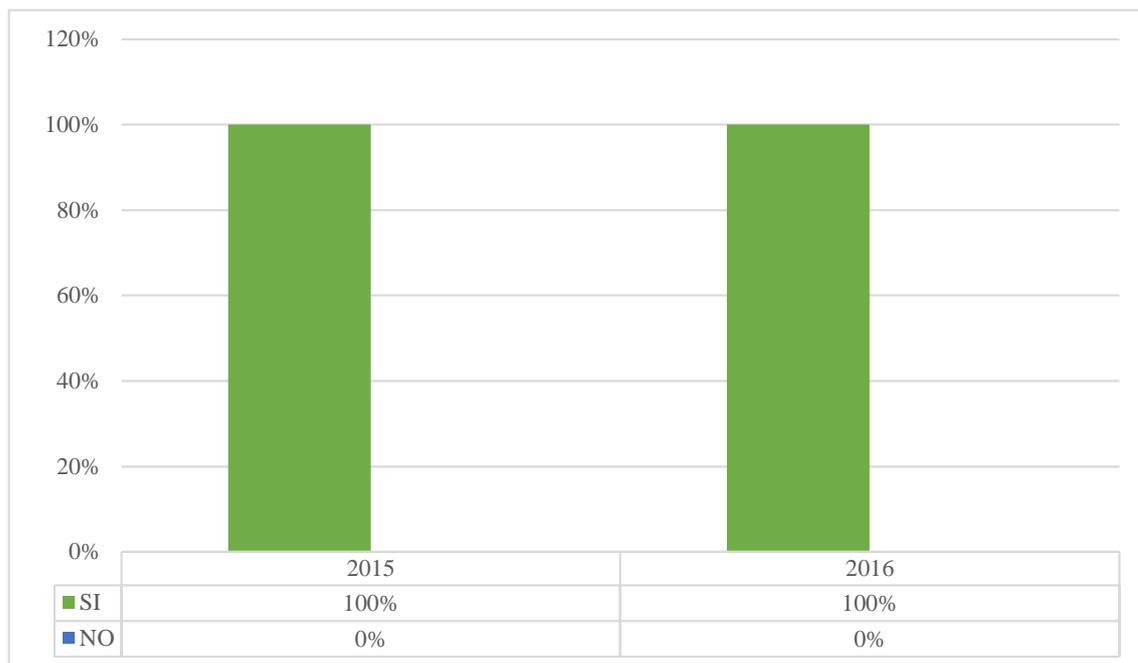
**Interpretación:** Según la Tabla 10 y Figura 10, indican para ambos años el cumplimiento en un 100% y un 0% indica que no se cumple la norma. De acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

**Análisis:** Teniendo en cuenta que la (Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, Guía para la implementación del Sistema de Control Interno) indica que cada trabajador será responsable de la existencia física, permanencia y conservación de los bienes patrimoniales que maneja. Una vez agotado el trámite del pago, los documentos de gasto debidamente soportados deben ser marcados con el sello restrictivo, que indique en forma visible su condición de documento pagado, procediéndose luego a su archivo. Este mecanismo de Control Interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar cualquier otro egreso de fondos, indebidamente, o por error. Cabe mencionar que el estampado del sello fechador “Pagado” es estampado en su debido momento y por lo que no genera confusiones en cuanto al archivo y registro de los mismos.

**Tabla 11:** Transferencia de fondos por medios electrónicos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUES- TADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Se realizan transferencias por medios electrónicos?	6	0	6	0	6
¿Se archiva las copias de las cartas de órdenes emitidas al Banco de la Nación, en forma cronológica?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	12	0	12	0	12
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 11:** Transferencia de fondos por medios electrónicos

FUENTE: Tabla 11

**Interpretación:** Según la Tabla 11 y Figura 11, indica para ambos años el cumplimiento en un 100% y un 0% refleja que se aplica la presente norma. En merito a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo eficiente.

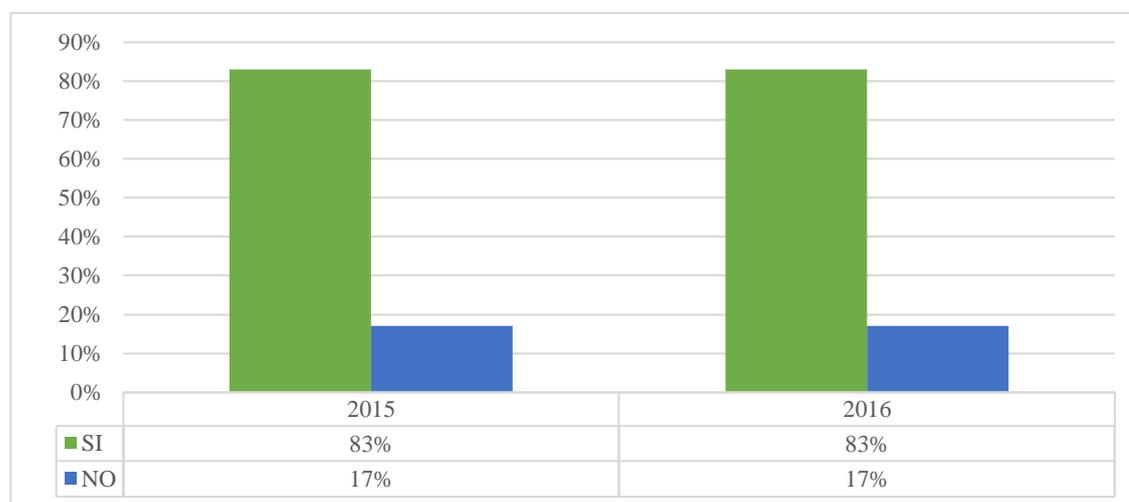
**Análisis:** La entidad realiza trasferencias electrónicas tal como lo establece la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público Ley N° 28112, (28- 11-2003) indica que la Dirección Nacional de Tesoro Público autoriza el uso de medios electrónicos para efectos de la cancelación de obligaciones que contraen la Unidades Ejecutoras; siendo esta norma ratificada en los Artículos 17-inciso17.1, Artículo 22 y Artículo 27 inciso h) de la Resolución Directoral N°002-2007-EF/77.15 (2007) porque agiliza la gestión financiera gubernamental evitando el giro de cheques por montos significativos. Sin embargo, si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración por la velocidad que imprimen a las transacciones, éstos no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación. Es importante

implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas (passwords), cuyo acceso debe ser restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie debe conocer la serie completa de passwords utilizados en una entidad.

**Tabla 12 :** Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿El uso de fondo para caja chica es autorizado por el titular de la entidad?	6	0	6	0	6
¿Se efectúan arqueos periódicos y sorpresivos al fondo de caja chica?	4	2	4	2	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	10	2	10	2	12
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 12:** Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo

FUENTE: Tabla 12

**Interpretación:** Según la Tabla 12 y Figura 12, indican para ambos periodos el cumplimiento en un 83% y un 17 % refleja que no se cumple la presente norma. En merito

a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

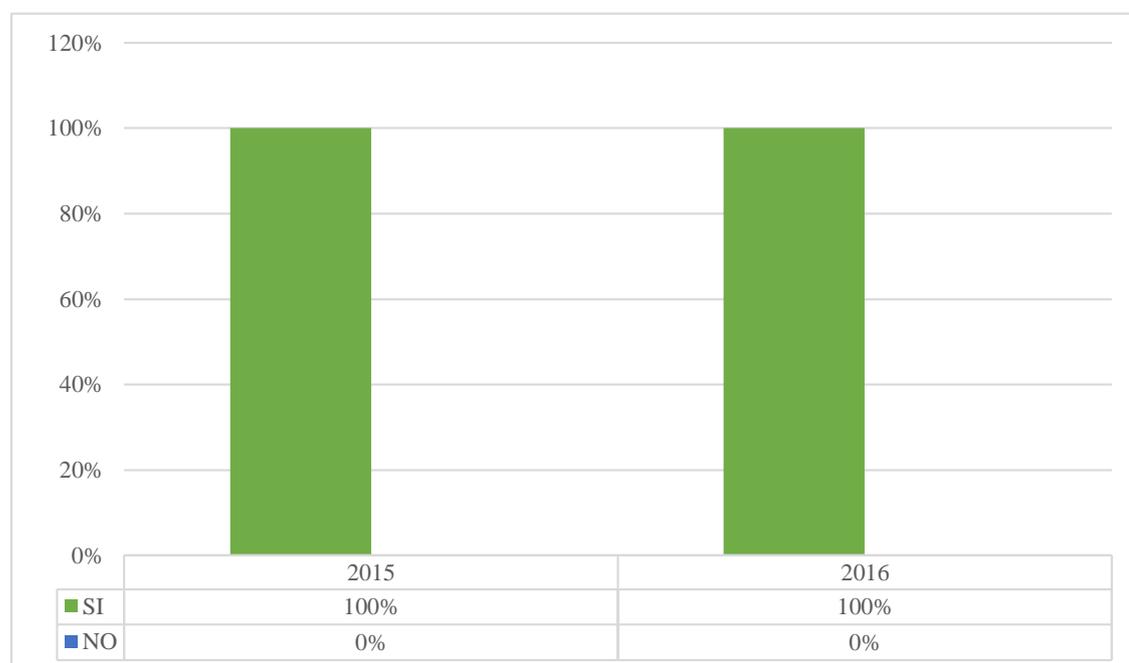
**Análisis:** El fondo para pagos en efectivo es de monto variable y está destinado para atender los gastos urgentes, que por su naturaleza no ameriten el giro de cheques específicos. El fondo fijo es un monto permanente y renovable utilizado, generalmente, para gastos menudos, también denominado caja chica. Aplicando así lo establecido en la Resolución Directoral N°002-2007- EF/77.15 (2007) en su artículo 35. Si se cumple con la realización de arquezos sorpresivos para verificar la existencia de los fondos con los que cuenta caja chica. Contraviniendo lo establecido en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, (2006) que indica deben realizarse verificaciones en forma periódica. Ocasionado así una posible malversación de fondos.

Dichos resultados no coinciden con las observaciones realizadas, debido a que el cuestionario empleado, llega a hacer directamente realizada por el personal de tesorería, porque dispondrán siempre generar información relevante acerca del área, en la cual se desempeña y sobre todo que llega a cumplir la norma, para evitar situaciones de despido ya que la mayor parte del personal no es idóneo para desempeñar dichas funciones así poniendo en riesgo los recursos financieros.

**Tabla 13:** Depósito oportuno en cuentas bancarias

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los ingresos con que cuenta la entidad son depositados en forma oportuna en una cuenta?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	6	0	6	0	6
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 13:** Depósito oportuno en cuentas bancarias

FUENTE: Tabla 13

**Interpretación:** Según la Tabla 13 y Figura 13, indican para los dos periodos el cumplimiento en un 100% y un 0% refleja que no se cumple la norma. En merito a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

**Análisis:** Tal como lo establece el R.D. N° 001- 2007 EF/77.15, 2007 en su Artículo 4. El funcionario a cargo del manejo de fondos tienen la obligación de

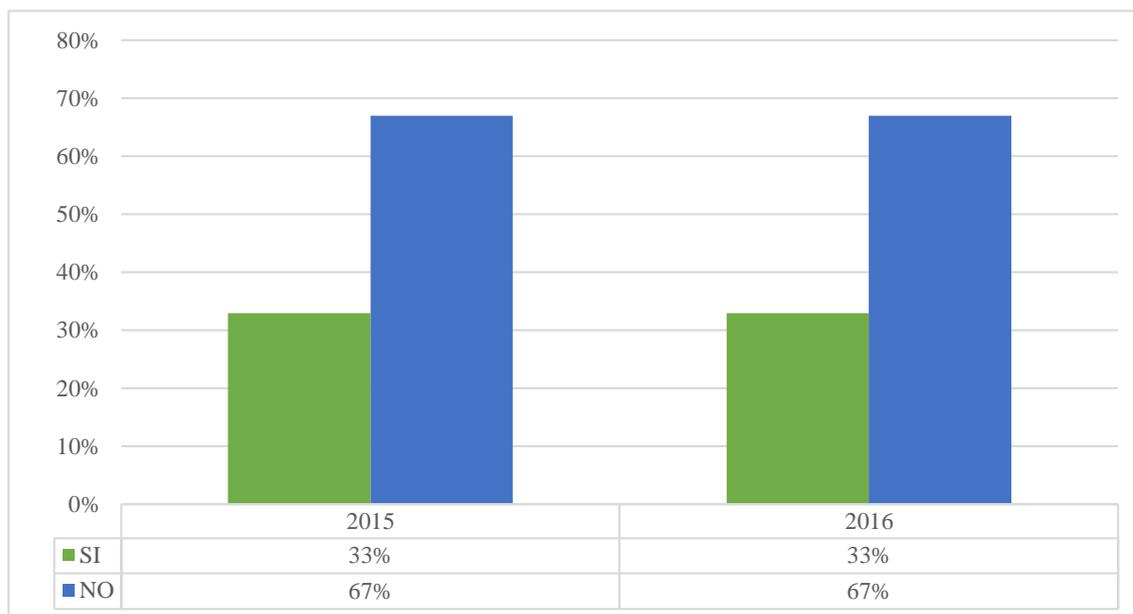
depositarlos íntegros e intactos en cuenta bancaria establecidas por la entidad, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción.

Dichos resultados no coinciden con las observaciones realizadas, debido a que el cuestionario empleado, llega a hacer directamente realizada por el personal de tesorería, porque dispondrán siempre generar información relevante acerca del área, en la cual se desempeña y sobre todo que llega a cumplir la norma, para evitar situaciones de despido ya que la mayor parte del personal no es idóneo para desempeñar dichas funciones así poniendo en riesgo los recursos financieros.

**Tabla 14 :** Arqueos de fondos y valores.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUES- TADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los arqueos sorpresivos se realizan por lo menos una vez al mes?	0	6	0	6	6
¿Los arqueos sorpresivos se realizan a todas las oficinas y/o dependencias que tiene a su cargo fondos y valores de la entidad?	4	2	4	2	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	4	8	4	8	12
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 14:** Arqueos de fondos y valores

FUENTE: Tabla 14

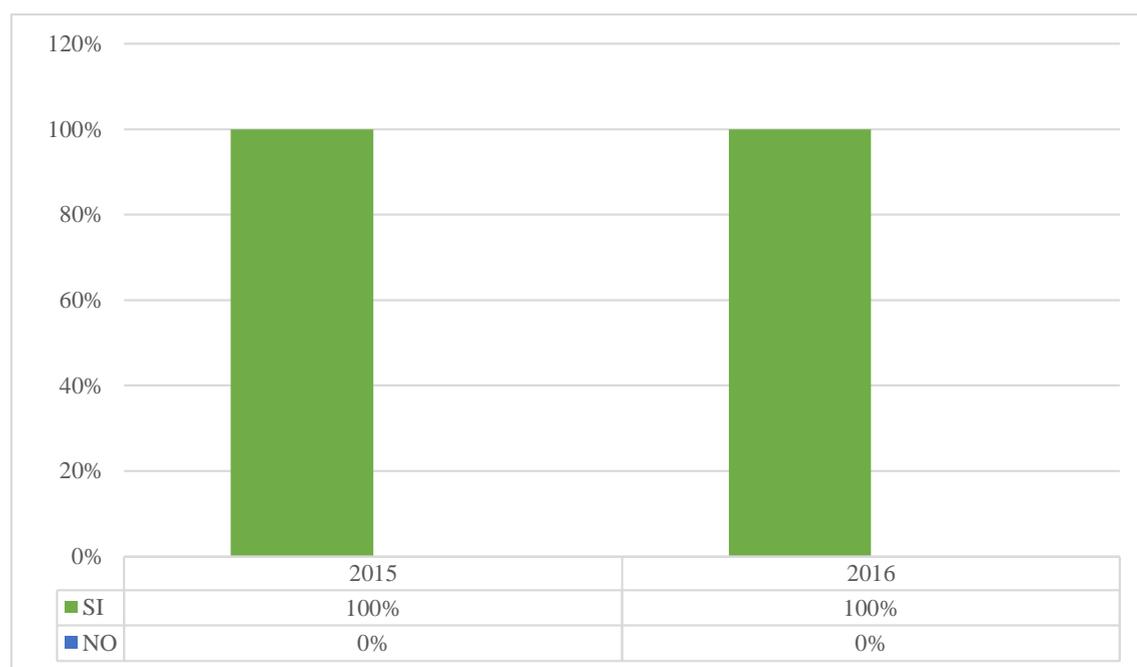
**Interpretación:** Según la Tabla 14 y Figura 14, indican para ambos periodos el cumplimiento en un 33% y un 67% indica que no se cumple la norma. En efecto este incumplimiento traerá como consecuencia debilidades o puntos críticos, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de regular.

**Análisis:** La aplicación de normas así como lo establece la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería Ley N° 28693, (2006) en su artículo 8 – inciso e), deben realizarse por lo menos con una frecuencia mensual, sin embargo no se llevan a cabo los arqueos habituales de operación y arqueos simultáneos en todas las dependencias inmersas en el manejo de fondos de la entidad. Por otra parte, los arqueos sorpresivos no están siendo llevados por lo menos una vez al mes, este es un problema de gran importancia ya que los fondos de la entidad no están siendo controlados permanentemente, lo cual puede permitir un manejo indebido o sustracción de los mismos.

**Tabla 15 :** Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los comprobantes de pago generalmente cuenta con la suficiente documentación sustentadora como: facturas, boletas de venta, recibo por honorarios?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	6	0	6	0	6
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos



**Figura 15:** Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas

FUENTE: Tabla 15

**Interpretación:** De la Tabla 15 y Figura 15, indica el cumplimiento en un 100% y un 0% indica que cumple con la norma. En merito a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

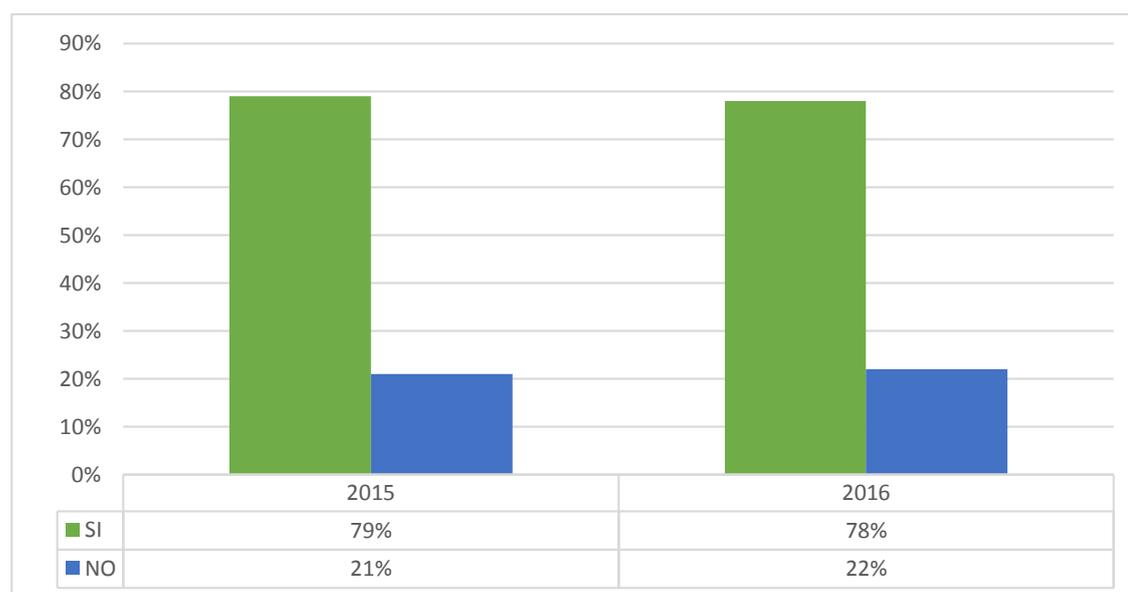
**Análisis :** Las características de los citados documentos se encuentran descritas en el reglamento de comprobantes de pago aprobado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, que entre otros requisitos señala el número del registro único del contribuyente – RUC-, razón social, dirección, fecha de emisión y el impuesto general a las ventas correspondiente. Constituye un mecanismo de control que permite verificar el cumplimiento de la forma establecida por Ley para la emisión de comprobantes de pago que entregan proveedores o contratistas a entidades públicas, como resultado de la transferencia de un bien y/o la prestación de algún servicio. Corresponde a las Tesorerías de las entidades cautelar el cumplimiento de esta norma, bajo responsabilidad administrativa y legal, según corresponda. Su cumplimiento es estricto porque es necesario para el pago o cancelación correspondiente ante la prestación de un bien o servicio.

Dichos resultados no coinciden con las observaciones realizadas, debido a que el cuestionario empleado, llega a hacer directamente realizada por el personal de tesorería, porque dispondrán siempre generar información relevante acerca del área, en la cual se desempeña y sobre todo que llega a cumplir la norma, para evitar situaciones de despido ya que la mayor parte del personal no es idóneo para desempeñar dichas funciones así poniendo en riesgo los recursos financieros.

**Tabla 16 :** Resumen de resultados obtenidos del cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de tesorería.

VALOR PORCENTUAL			
2015		2016	
SI	NO	SI	NO
79%	21%	78%	22%

**FUENTE:** Sistematización de datos



**Figura 16:** Resumen de los resultados obtenidos

FUENTE: Tabla 16

Según la Tabla 16 y Figura 16, respecto a las normas de control interno para el área de tesorería, se obtuvo el siguiente resultado durante el periodo 2015 indica el cumplimiento de las normas en un 79% y 21% no se están cumpliendo de forma correcta dichas normas. Para el periodo 2016 indica el 78% que si se cumplen las normas de y el 22% no se están cumpliendo de manera adecuada.

De los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento de normas de Control Interno en la Dirección Regional Agraria Puno, en el área de tesorería, durante el periodo 2015 y 2016 nos permitió dar un calificativo de EFICIENTE, porque los controles

preventivos y simultáneos que indica la normativa de Control Interno para el sector público, son realizados de manera oportuna utilizando los instrumentos que permitan identificar los controles que señala la normatividad. Además el personal ha sido sensibilizado regularmente en oportunidades en el desarrollo de sus actividades.

**Tabla 17:** Síntesis del cumplimiento de las normas de Control Interno en porcentaje.

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA	% DE CUMPLIMIENTO				CALIFICATIVO
	2015		2016		
	SI	NO	SI	NO	
01 Unidad de caja en la tesorería	67%	33%	67%	33%	BUENO
02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera	0%	100%	0%	100%	DEFICIENTE
03 Conciliaciones bancarias	100%	0%	94%	6%	EFICIENTE
04 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores	0%	100%	0%	100%	DEFICIENTE
05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores	83%	17%	83%	17%	EFICIENTE
06 Control y custodia de cartas fianzas	92%	8%	92%	8%	EFICIENTE
07 Uso de formularios membretados pre numerados para el movimiento de fondos	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
09 Transferencia de fondos por medios electrónicos	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
10 Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo	83%	17%	83%	17%	EFICIENTE
11 Deposito oportuno en cuentas bancarias	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
12 Arqueos de fondos y valores	33%	67%	33%	67%	REGULAR
13 Requisitos de los comprobantes recibidos por entidades publicas	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE

FUENTE: Cuestionario de Normas de Control Interno para el Área de Tesorería

Según la Tabla 17, el cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de tesorería, en la Dirección Regional Agraria Puno, durante el periodo 2015-2016, se ha evidenciado que en la unidad de caja en tesorería se tiene que el 67% del personal cumple

con esta norma; en relación a la utilización del flujo de caja en la programación financiera, su cumplimiento es del 0%; en conciliaciones bancarias, se cumplió en el 100% en el año 2015 y 94% en el año 2016; garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento es del 0%; en relación a las medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores, su cumplimiento fue el 83%; de la misma forma el control y custodia de cartas-fianza, su cumplimiento fue del 92%. Y, lo concerniente al uso de formularios membretados pre- numerados para moviente de fondos, se cumplió en un 100%; de la misma forma respecto al uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, se cumplió en un 100%; en relación a la transferencia de fondos por medios electrónicos, su cumplimiento es el 100%, en relación al uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 83%; de la misma forma respecto al depósito oportuno en cuentas bancarias, su cumplimiento es el 100%; respecto al arqueo de fondos y valores, su cumplimiento es del 33%; y finalmente requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas, se cumplió el 100%.

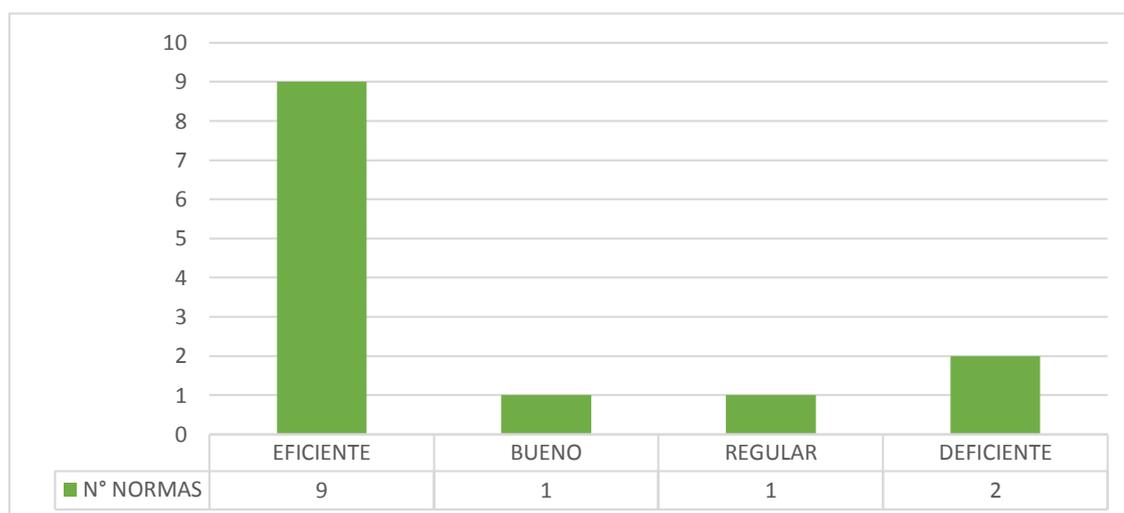
Estos porcentajes se evidencian del cuestionario realizado al personal administrativo del área de tesorería y tienen el calificativo de acuerdo a la escala de valoración.

No se asume uno de los principios aplicables al sistema de Control Interno el autocontrol indica que, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.

**Tabla 18 :** Resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo.

<b>CALIFICATIVO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE TESORERIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>NORMAS</b>
<b>EFICIENTE</b>	03; 05;06;07:08;09;10;11;13	9
<b>BUENO</b>	01	1
<b>REGULAR</b>	12	1
<b>DEFICIENTE</b>	02;04	2

FUENTE: Elaboración propia



**Figura 17:** Resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo

FUENTE: Tabla 18

Según la Tabla 18 y Figura 17, resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo, existen algunos puntos críticos de Control Interno en el área de tesorería, debido a que se cumple en forma regular la normatividad, por parte del personal administrativo de la entidad, porque los controles preventivos y simultáneos que indica la normativa de Control Interno para el sector público, son realizados de manera oportuna. Las normas de Control Interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y

valores públicos. (Normas de Control Interno para el Sector Público RC N° 072-2000-CG).

#### 4.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2

Evaluar la Gestión Administrativa del área de tesorería y su repercusión en el cumplimiento de las normas generales de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016.

**Tabla 19 :** Cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de tesorería

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA	2015		2016		N° DE RES- PUESTAS
	SI	NO	SI	NO	
05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores	20	4	20	4	24
06 Control y custodia de cartas fianza	11	1	11	1	12
07 Uso de formularios membretados pre numerados para el movimiento de fondos	12	0	12	0	12
09 Transferencia de fondos por medios electrónicos	12	0	12	0	12
11 Deposito oportuno en cuentas bancarias	6	0	6	0	6
13 Requisitos de los comprobantes recibidos por entidades publicas	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>67</b>	<b>5</b>	<b>67</b>	<b>5</b>	<b>72</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>93%</b>	<b>7%</b>	<b>93%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuestionario de Normas de Control Interno para el Área de Tesorería.

Según la Tabla 19, las normas de Control Interno en el área de tesorería, se ha evidenciado que las medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores, de 24 preguntas, 20 respuestas son afirmativas, en relación al control y custodia de carta fianza

de 11 preguntas, 12 son afirmativas; de las misma forma, respecto al uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos de 12 preguntas, 12 son afirmativas; en relación a la transferencia de fondos por medios electrónicos de preguntas, 6 son afirmativas; respecto al depósito oportuno en cuentas bancarias, de 6 respuestas, 6 son afirmativas. Y, lo concerniente a los requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas, de 6 preguntas 6 es afirmativo.

**Tabla 20 :** Resumen resultados obtenidos del cumplimiento de las 6 normas de Control Interno para el área de tesorería.

PERIODO	VALOR PORCENTUAL			CALIFICATIVO
	SI	NO	TOTAL	
2015	93%	7%	100%	EFICIENTE
2016	93%	7%	100%	EFICIENTE

FUENTE: Tabla 19

El sistema de tesorería siendo parte integrante y esencial de un sistema administrativo institucional dentro de la Dirección Regional Agraria Puno y sus respectivas dependencias se desempeña bajo el cumplimiento de normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros en la gestión de la entidad.

De acuerdo a la Tabla 19 y 20, que es el resumen del cumplimiento de Control Interno en el área de tesorería, se obtuvo el siguiente resultado durante el periodo 2015 se cumple en un 93% y en un 7% no se están cumpliendo de forma correcta dichas normas y en el periodo 2016 se cumple en un 93% y en un 7% no se están cumpliendo de forma correcta dichas normas.

De los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento de normas de Control Interno en el área de tesorería, durante el periodo 2015 y 2016 nos permitió dar un

calificativo de EFICIENTE, pues el Control Interno en lo que se refiere al área de tesorería, está orientado al cumplimiento de la normativa vigente.

**Tabla 21 :** Cumplimiento de las normas en porcentaje

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA	2015		2016		CALIFICATIVO
	SI	NO	SI	NO	
05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores	83%	17%	83%	17%	EFICIENTE
06 Control y custodia de cartas fianza	92%	8%	92%	8%	EFICIENTE
07 Uso de formularios membretados pre numerados para el movimiento de fondos	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
09 Transferencia de fondos por medios electrónicos	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
11 Deposito oportuno en cuentas bancarias	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
13 Requisitos de los comprobantes recibidos por entidades publicas	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE

FUENTE: Cuestionario de Normas de Control Interno para el Área de Tesorería

El sistema de tesorería siendo parte integrante y esencial de un sistema administrativo y sus respectivas dependencias se desempeña bajo el cumplimiento de Normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros en la gestión de la entidad. Según la tabla 20 las normas de Control Interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos. En mención a las Normas de Control Interno para el Sector Público RC N° 072-2000-CG

**Tabla 22:** Escala de valoración obtenida en el área de tesorería respecto al cumplimiento

ESCALA DE VALORACIÓN			
DEFICIEN -TE	REGULAR	BUENO	EFICIENTE
0- 6	07-12	13-18	79-26
(0%-25%)	(26%-50%)	(51%-75%)	(79%-100%)

**PRESENTACION****PORCENTUAL**

85%

FUENTE: Elaboración propia

De la Tabla 22, se desprende que la Dirección Regional Agraria, alcanzo el 85% de cumplimiento de las normas de Control Interno, que se ubica en el rango porcentual del 79% - 100%, en términos de la escala de valoración este puntaje se ubica dentro del calificativo de eficiente. De igual modo, los resultados mostrados, representa que la entidad posee un cumplimiento e implementación en proceso, lo que conlleva, a la optimización del Control Interno a fin de hacer una entidad más confiable, transparente, controlada y así disminuir los puntos críticos en la gestión administrativa, cuyo servicio brinde una mayor satisfacción al ciudadano.

#### 4.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3

Proponer lineamientos para mejorar el Control Interno en el área de tesorería en la Dirección Regional Agraria – puno, periodos 2015-2016.

La tarea fundamental para la implementación del sistema de Control Interno, es conocer cómo implementar el mismo, tanto a nivel institucional como a nivel de los procesos específicos, y comprender la importancia de su correcta implementación.

Condiciones básicas para la implementación Cualquiera sea la característica de la Dirección Regional Agraria, siempre será necesario identificar o crear las condiciones

básicas para una adecuada implementación del Sistema de Control Interno. Estas Condiciones son:

**a. Contar con la voluntad política y compromiso de la alta dirección**

Un buen sistema de Control Interno solo será exitoso si tiene a su favor el compromiso del director, de los funcionarios y de las diferentes áreas que lo conforman. Esta condición es imprescindible y va más allá del cumplimiento formal del mandato normativo, ya que se trata de valorar las normas de control en su sentido más amplio.

**b. Constituir un equipo de articulación**

Que esté integrado por funcionarios, servidores a los cuales se encargará la coordinación del proceso de implementación. Lo cual debe estar reconocido formalmente por la alta dirección y deberá contar con las atribuciones necesarias para planificar e implementar las condiciones de Control Interno.

**c. Contar con un plan de implementación**

Este plan que sirva de instrumento guía para el ordenamiento de las acciones, de definición del cronograma y el monitoreo del cumplimiento de metas; y que actúe como un instrumento de articulación que permita el logro de los compromisos de la alta dirección y del personal de la Dirección Regional Agraria. Como primer paso para ello, es necesario elaborar un diagnóstico del estado situacional del Control Interno existente en la DRAP.

**d. Hacer una difusión interna previa a la implementación**

Esta difusión se puede llevar a cabo a través de la realización de talleres o eventos similares y tiene como objetivo dar a conocer la importancia del Control Interno y de las acciones que se van a llevar a cabo en el marco de la planificación, como la finalidad de sensibilizar y generar compromiso en los servidores.

Estas cuatro condiciones constituyen la base para asegurar el éxito del proceso de implementación. Por ello, es necesario que la Dirección Regional Agraria verifique antes que estas condiciones se encuentren presentes, considerando además que no son complejas de implementar, no generan mayores costos pues se pueden lograr con los recursos humanos y materiales disponibles y pueden establecerse en un corto plazo.

Después realizar un Control Interno en base a los 17 principios fundamentales del COSO 2013 (asociado a los 5 componentes de Control Interno. A continuación, con el objeto de facilitar su implementación gradual en la Dirección Regional Agraria, deberá adoptar las acciones adicionales para la implementación progresiva de todas las Normas de Control Interno, según su problemática y realidad particular)

### **CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

Los procesos de Control Interno son eficientes en la Gestión Administrativa en el área de tesorería de la municipalidad distrital de la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015 - 2016.

Del análisis realizado en nuestra investigación presentado en la tablas 4 hasta la tabla 16 y conforme a los porcentajes obtenidos, se puede identificar que existen puntos críticos en el Control Interno, se detalla que de 13 normas la 230-12, tiene un calificativo de regular, esto porque el porcentaje obtenido es menor o igual al 50% lo que ocasiona puntos críticos, las normas 230-02,230-04, tienen un calificativo de deficiente, esto porque el porcentaje obtenido es menor al 25%. El resultado obtenido del periodo 2015-2016, se utilizó un solo cuestionario.

En consecuencia y en merito a los porcentajes obtenidos después de la realización del cuestionario de las 13 normas de Control Interno para el área de tesorería, al realizar un análisis en forma integral se conocerá los puntos críticos en el área tesorería. Por lo

tanto, la Hipótesis Específica N° 01 se confirma. Un adecuado cumplimiento de las normas de tesorería, optimiza la Gestión Administrativa en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, periodo 2015-2016. El sistema de tesorería siendo parte integrante y esencial de un sistema administrativo institucional dentro de la Dirección Regional Agraria Puno y sus respectivas dependencias se desempeña bajo el cumplimiento de normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros en la gestión de la entidad.

De las 13 normas analizadas 9 normas de Control Interno para el área de tesorería, se cumplen y tienen un calificativo de eficiente las normas 230-03, 230-05,230-06,230-07,230-08,230-09,230-10,230-11,230-13 y las normas 230-01 tienen un calificativo de bueno, esto nos indica que el personal administrativo cumple las normas referidas, porque son realizadas por el jefe del área de tesorería e implica la intervención de otras personas en cuanto a la ejecución del acto administrativo.

El resultado obtenido del periodo 2015-2016, se utilizó un solo cuestionario. Se ha determinado que el cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de tesorería optimiza la gestión administrativa. Por lo tanto, la Hipótesis Específica N° 02 se confirma.

## **4.2. DISCUSIÓN**

- Según el antecedente (Garay, 2014), indica que el Control Interno con su estructura y el adecuado cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de tesorería optimiza la Gestión Administrativa en forma favorable en el área de tesorería con lo que ha evitado riesgos, fraudes, corrupción y proporcionado información a la alta dirección y otras áreas respecto de la ejecución financiera y presupuestaria para la toma de decisiones.

- De acuerdo al antecedente (Herrera k., 2010), La aplicación de Normas de Control Interno se encuentra en proceso de implementación en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, lo que no permite una adecuada Gestión Administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

- Según el antecedente (P.L., 2016) nos indica que existe deficiencias en el cumplimiento de las normas, de acuerdo a los resultados obtenidos se tiene un 50.76% que se cumple con la norma y en un 49.23% no se cumple, estos porcentajes evidencian porque los servidores de esta área no cumplen debidamente con las normas y de acuerdo a la tabla 16, de acuerdo el cumplimiento de las normas se da en un 40% que si se cumple y en un 60 % que no se cumple con la norma, porque responsable del área de tesorería no está cumpliendo adecuadamente con las normas establecidas en su totalidad como lo indica la normatividad vigente. Que la aplicación de las normas de Control Interno es a todas las entidades en el ámbito de competencia del sistema nacional de control, bajo la supervisión de los titulares y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces como lo indica la RC-320-2006 Normas de Control Interno. Por lo tanto se acepta el antecedente mencionado.

- De acuerdo a los estudios anteriores realizados se llega a la conclusión que el titular de la entidad, funcionario y servidores deben tomar conocimiento de la importancia de la implementación del Control Interno sensibilizando y dando capacitaciones a todo el personal que labora, ya que la Entidad ,se encuentra con procedimientos tradicionales y débiles, los mismos que aún no han sido implantadas, conforme a la estructura del sistema de Control Interno establecido en la Resolución de Contraloría General dela República N° 320-2001-CG.

## .CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, periodo 2015 – 2016, se ha evidenciado que existe un eficiente cumplimiento; según las Tablas 03 al 18; respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que 67% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación las conciliaciones bancarias, su cumplimiento fue el 100%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 0 % y lo concerniente a uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, su cumplimiento fue el 100% y el uso de fondos para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 83% respectivamente. El porcentaje de garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores se evidencia porque el personal de cierta manera no cumple debidamente con esta norma establecida en su totalidad y no asumen unos de los principios aplicables al sistema de Control Interno, el autocontrol, además no se define una política de Control Interno basado en las normas de Control Interno.

**SEGUNDA:** Respecto a las normas de Control Interno para el área de tesorería, según la Tabla 21, las normas la 09, 13 el porcentaje de cumplimiento es el 100% y su calificativo es eficiente, respecto a las normas 05,06,07,11 el porcentaje de cumplimiento es más del 60% y su calificativo es bueno respectivamente y estos resultados evidencian que el personal administrativo cumple las normas referidas, y son realizadas por el responsable del área de tesorería y además implica la intervención de otras personas en la gestión administrativa.

**TERCERA:** Se precisa que el responsable del área de tesorería en comunicación con el titular de la entidad, deben tomar en conocimiento la importancia sobre la

implementación del Control Interno, tomando como referencia la plena observancia y aplicación de la Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y las normas de Control Interno para el sector público RC N° 072-2000-CG y demás pautas y normas emanadas por el organismo superior de control, propiciando así en el nivel institucional una política de Control Interno que sea de concomimiento de todos los servidores a todo nivel jerárquico.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** En lo que respecta al personal administrativo del área de tesorería en comunicación con el titular de la entidad, se debe realizar reuniones, charlas y capacitaciones sobre la importancia y el cumplimiento del Control Interno en las actividades realizadas en el área de tesorería, de este modo fortalecer la cultura de Control Interno para que permita una adecuada gestión y reducir los puntos críticos evidenciados.

**SEGUNDA:** El sistema de tesorería, constituye la base de la gestión financiera gubernamental y de administración de fondos y valores públicos; por ello se recomienda al personal responsable del área de tesorería realizar acciones de control preventivo y simultaneo en forma permanente para optimizar la Gestión Administrativa en la entidad.

**TERCERA:** Asegurar el compromiso de todos los servidores administrativos a todo nivel jerárquico e identificar y crear las condiciones básicas para una adecuada implementación del sistema de Control Interno que sea de conocimiento de todos que comprenda las fases de planificación, ejecución y evaluación, las cuales se desarrollan secuencialmente a fin de consolidar el Control Interno, observando en qué etapa se encuentra, de tal manera que cada área culmine la implementación oportunamente.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anzola, S. (2009). *Administración de pequeña empresa*. 2da edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Asociación Civil Transparencia (2008). *Manual de Gestión Municipal*. Lima – Perú: Contraloría General de la República.
- Bautista, S. (2018). *Análisis de las normas del Control Interno en el área de tesorería en la Municipalidad Distrital de Cuturapi, periodo 2016* (Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Recuperado de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7012/Bautista\\_Usedo\\_Sonia\\_Maribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7012/Bautista_Usedo_Sonia_Maribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2009). *La Gestión del Talento Humano*. 3ra edición .México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I., Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. Retrieved from <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Claros, R., & Lago, O. (2012). *El Control Interno como herramienta de gestión y evaluación* (primera; I. P. S.A.C., Ed.). Lima.
- Contraloría General de la República. (2008). *Manual de Auditoria Gubernamental*. Lima – Perú: Congreso de la República.
- Flores, V. (2016). *Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015* (Universidad Católica los Ángeles Chimbote). Retrieved from <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/951/CONTROL>

[\\_INTERNO\\_GESTIÓN\\_FLORES\\_CASTILLO\\_VILMA\\_LEUCADIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#).

Huayhua, G. (2015). *Análisis e implementación de las normas de Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa en la oficina de contaduría general de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, periodos 2013-2014* (Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú).

Ley de Tesorería (2009). *Tesorería*. Lima – Perú: Congreso de la República.

Mamani, D. (2015). *Incidencia del Control Interno en la gestión del área de almacén en la Municipalidad Provincial de Puno, 2012-2014* (Tesis pregrado, Universidad Nacional de Altiplano, Puno, Perú). Recuperado de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2161/Mamani\\_Mamani\\_Dania\\_Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2161/Mamani_Mamani_Dania_Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Méndez, C. (2006) *Tecnologías y Herramientas de Gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Pintado, E. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Arco Iris S.R.L.

Quisocala, E. (2016). *Las normas de Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014- 2015* (Tesis pregrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Recuperado de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3586/Quisocala\\_Cari\\_Elycandy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3586/Quisocala_Cari_Elycandy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Roque, Y. (2017). *El Control Interno y la Gestión de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas – Cusco – 2017* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20303/roque\\_py.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20303/roque_py.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saavedra, M. (2011). *Estudio del Control Interno y externo en el cumplimiento de objetivos y metas en el sector municipal ,2011* (Tesis de pregrado, Universidad de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile). Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/380/Tesis%20TCOAU%2048.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Santa Cruz, M. (2018). *Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa en el Programa Nacional de Innovación INNOVATEPERU, 2018* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25670/SANTACRUZ\\_JM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25670/SANTACRUZ_JM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sifuentes, V. (2009). *Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones 2009.
- Stoner J., Freeman R., y Gilbert, D. (1996). *Administración .sexta edición* .México: Prentice. Hall.
- Troca, R. (2011). *Objetivos del área de tesorería*. Canchis – Cusco: Telsiscom.
- Weber, M. (1947). *The of Social and Economic Organization* .Nueva York: The Free Press of Glencoe.
- Zarate, M. (2016) .*Control Interno en la Gestión Administrativa del Área de Tesorería de la Gerencia Sub Regional - Bagua - Año 2016* (Tesis de pregrado,

Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11161/zarate\\_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11161/zarate_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=)

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA		OBJETIVOS		HIPOTESIS		VARIABLES		INDICADORES	
GENERAL		GENERAL		GENERAL					
¿Cómo incide el Control Interno en la gestión administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno Periodos 2015-2016?		Analizar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016.		El Control Interno incide directamente en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016.		Vi: Control Interno VD: Gestión Administrativa en el área de tesorería		-Ley N°28716 Ley del Control Interno de las entidades del estado - Normas de Control (RC N° 320-200 CG) - Ley 28693 - Ley General del Sistema de Tesorería	
<b>ESPECIFICAS</b>		<b>ESPECIFICAS</b>		<b>ESPECIFICAS</b>					
¿Cómo es la aplicación del Control Interno los procedimientos generales en la ejecución financiera del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno periodos 2015-2016?		Analizar la aplicación del Control Interno en los procedimientos generales en la ejecución financiera del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno periodos 2015-2016.		Si analizamos los procesos de Control Interno, se conocerá los puntos Críticos en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno.		Vi: Control Interno VD: Procedimientos generales		-Normas de Control Interno para el área de tesorería - Controles en el área de tesorería	
¿Cómo es que la gestión administrativa del área de tesorería repercute en el cumplimiento de las normas de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016?		Evaluar la Gestión Administrativa del área de tesorería y su repercusión en el cumplimiento de las normas generales de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016.		Un adecuado cumplimiento de las normas generales de tesorería, permite mejorar la Gestión Administrativa en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria - Puno periodos 2015-2016.		Vi: Gestión Administrativa VD: Normas de tesorería		-Normas de Tesorería -Procedimientos en el área de Tesorería	
¿De qué manera se puede mejorar el Control Interno en el área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, Periodos 2015-2016?		Proponer lineamientos para mejorar el Control Interno en el área de tesorería en la Dirección Regional Agraria – Puno, periodos 2015-2016.							

**Anexo 2:** Cuestionario de normas de control interno área de tesorería Dirección

Regional Agraria Puno

CUESTIONARIO	2015			2016		
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
<p><b>230-01 UNIDAD DE CAJA EN LA TESORERÍA</b></p> <p>1.- ¿Los recursos financieros, son manejados solo por el área de tesorería?</p> <p>2.- ¿Se centraliza la totalidad de los recursos financieros de la entidad en forma oportuna?</p> <p>3.- ¿El área de tesorería cuenta con una caja fuerte?</p>						
<p><b>230-02 UTILIZACIÓN DEL FLUJO DE CAJA EN LA PROGRAMACIÓN FINANCIERA</b></p> <p>1.- ¿Se realizan programaciones financieras utilizando flujos de entradas y salidas?</p>						
<p><b>230-03 CONCILIACIONES BANCARIAS</b></p> <p>1.- ¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?</p> <p>2.- ¿los extractos bancarios emitidos por el banco, son obtenidos completos y a tiempo para la realización de las conciliaciones bancarias?</p> <p>3.- ¿El personal encargado de las conciliaciones bancarias establece comunicación permanente con la entidad financiera en caso de que la información de la sub cuentas no sean remitidas a su debido tiempo?</p>						
<p><b>230-04 GARANTÍA DE RESPONSABLES DEL MANEJO O CUSTODIA DE FONDOS O VALORES</b></p> <p>1.- ¿La persona encargada del manejo de fondos o valores cuenta con alguna garantía que permita responder por una perdida en caso de que esto ocurrirá?</p>						

<p><b>230-05 MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA QUEQUES EFECTIVO Y VALORES</b></p> <p>1.- ¿Los queques son girados en forma cronológica?</p> <p>2.- ¿Se cuenta con muebles de seguridad adecuados para la custodia de cheques no utilizados?</p> <p>3.- ¿se lleva un registro de cheques anulados?</p> <p>4.- ¿Solo se firma cheques llenados en su totalidad?</p>						
<p><b>230-06 CONTROL Y CUSTODIA DE CARTAS.FIANZAS</b></p> <p>1.- ¿La entidad solicita una carta fianza, emitida por una entidad bancaria?</p> <p>2.- ¿La entidad determino los cargos específicos al personal obligado a tener la carta fianza?</p>						
<p><b>230-07 USO DE FORMULARIOS MEMBRETADOS PRE NUMERADOS PARA EL MOVIMIENTO DE FONDOS</b></p> <p>1.- ¿Para un desembolso de fondos, se realizan comprobantes de pago?</p> <p>2.- ¿Los recibos de ingresos y comprobantes de pago son membretados y pre numerados?</p>						
<p><b>230-08 USO DE SELLO ESTRICATIVO PARA DOCUMENTOS PAGADOS POR LA TESORERÍA</b></p> <p>1.- ¿Se cuenta con un sello fechador pagado con espacios para anotar la fecha?</p> <p>2.- ¿Se verifica que todo documento que sustente el reembolso lleve estampado con el sello pagado?</p>						
<p><b>230-09 TRANSFERENCIAS DE FONDOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS</b></p> <p>1.- ¿Se realizan transferencias por medios electrónicos?</p> <p>2.- ¿Se archiva las copias de las cartas de órdenes emitidas al banco de la Nación, en forma cronológica?</p>						
<p><b>230-10 USO DE FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO Y/O FONDO FIJO</b></p> <p>1.- ¿El uso de fondo para caja chica es autorizado por el titular de la entidad?</p>						

<p>2.- ¿Se efectúan arquezos periódicos y sorpresivos al fondo de la caja?</p>						
<p><b>230-11 DEPÓSITO OPORTUNO EN CUENTAS BANCARIAS</b> 1.- ¿Los ingresos con que cuenta la entidad son depositados en forma oportuna?</p>						
<p><b>230-12 ARQUEOS DE FONDOS Y VALORES</b> 1.- ¿Los arquezos sorpresivos se realizan por lo menos una vez al mes? 2.- ¿Los arquezos sorpresivos se realizan a todas las oficinas y/o dependencias que tiene a su cargo fondos y valores de la entidad?</p>						
<p><b>230-13 REQUISITOS DE LOS COMPROBANTES DE PAGO RECIBOS POR ENTIDADES PÚBLICAS</b> 1.- ¿Los comprobantes de pago generalmente cuentan con la suficiente documentación sustentatoria?</p>						

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL  
AGRARIA PUNO, PERIODOS 2015 – 2016

INTERNAL CONTROL AND ITS INCIDENCE IN THE ADMINISTRATIVE  
MANAGEMENT OF THE TREASURY AREA IN THE AGRARIA PUNO  
REGIONAL DIRECTORATE, PERIODS 2015 – 2016

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

PRESENTADO POR:

**MADELEINE ARIAS REINOSO**



**DIRECTOR DE TESIS**

: .....

Dr. JULIO CESAR CHOQUE VARGAS

**COORDINADOR DE  
INVESTIGACIÓN**

: .....

Dr. EDGAR VILLAHERMOSA QUISPE

**PUNO - PERÚ**

**2019**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA DIRECCIÓN  
REGIONAL AGRARIA PUNO, PERIODOS 2015 – 2016**

**INTERNAL CONTROL AND ITS INCIDENCE IN THE ADMINISTRATIVE  
MANAGEMENT OF THE TREASURY AREA IN THE AGRARIA PUNO  
REGIONAL DIRECTORATE, PERIODS 2015 – 2016**

**MADELEINE ARIAS REINOSO**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA PUNO,  
PERIODOS 2015 – 2016**

INTERNAL CONTROL AND ITS INCIDENCE IN THE ADMINISTRATIVE  
MANAGEMENT OF THE TREASURY AREA IN THE AGRARIA PUNO REGIONAL  
DIRECTORATE, PERIODS 2015 – 2016

**AUTOR** : MADELEINE ARIAS REINOSO  
**CORREO ELECTRÓNICO** : madeleineariasreinoso@gmail.com  
**ESCUELA PROFESIONAL** : CIENCIAS CONTABLES

---

**RESUMEN**

El trabajo de investigación se realizó en la Dirección Regional Agraria Puno, es preciso indicar que el Control Interno constituye lineamientos, criterios, métodos y disposiciones que permiten optimizar la gestión administrativa. El trabajo realizado determina la incidencia del Control Interno en las actividades realizadas por el área de Tesorería, para poder alcanzar este objetivo se aplicó un cuestionario referente a las normas Control Interno para el área de tesorería, que consta de 26 preguntas y se toma en cuenta las respuestas afirmativas a los encuestados, para luego aplicar una escala de valoración, la muestra es el personal que labora en el área de tesorería, en donde se identifica como son los procesos de Control Interno y afirmar que el cumplimiento de normas de tesorería optimiza la gestión administrativa, este trabajo requirió de una investigación tipo no experimental y el nivel de investigación es descriptivo - explicativo; lo que permite establecer la siguiente conclusión: El cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de Tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno , durante el periodo 2015 – 2016, se ha evidenciado que existe un regular cumplimiento; según las Tablas 3 al 15; respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que un 67% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación las conciliaciones bancarias, su cumplimiento fue un 100%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue de un 0% y lo concerniente a uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, su cumplimiento fue el 100% y el uso de fondos para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 83% respectivamente. Estos porcentajes se evidencian porque el personal no cumple debidamente con las normas establecidas en su totalidad y no asumen unos de los principios aplicables al sistema de Control Interno, el autocontrol, además no se define una política de Control Interno basado en las normas de Control Interno.

**Palabras clave:** Control Interno, Área Tesorería, Gestión Administrativa.

## ABSTRACT

The research work was carried out in the Puno Regional Agricultural Directorate, it is necessary to indicate that the internal control constitutes guidelines, criteria, methods and provisions that allow to optimize the administrative management. The work carried out determines the incidence of internal control in the activities carried out by the treasury area, in order to achieve this objective a questionnaire was applied regarding the internal control standards for the treasury area, which consists of 26 questions and is taken into account The affirmative answers to the respondents, to then apply a rating scale, the sample is the personnel that works in the treasury area, where the internal control processes are identified and affirm that compliance with treasury standards optimizes the administrative management, this work required a non-experimental type investigation and the level of research is descriptive - explanatory; what allows to establish the following conclusion: The fulfillment of the internal control norms in the treasury area of the Puno Regional Agricultural Directorate, during the period 2015 - 2016, it has been evidenced that there is a regular compliance; according to tables 3 to 15; Regarding the cash unit in treasury, 67% of the administrative staff consider that this standard is complied with; in relation to bank reconciliations, its compliance was 100%; Regarding the guarantee of those responsible for the management or custody of funds or securities, their compliance was 0% and regarding the use of a restrictive stamp for documents paid by the treasury, their compliance was 100% and the use of funds for payments in cash and / or fixed fund, its compliance was 83% respectively. These percentages are evidenced because the personnel do not duly comply with the norms established in their entirety and do not assume one of the principles applicable to the internal control system, self-control, in addition an internal control policy based on internal control standards is not defined .

**Keywords:** Internal Control, Treasury Area, administrative management.

## INTRODUCCIÓN

El sistema de tesorería se constituye como la base de la gestión financiera gubernamental, por ser la que administra y regula directamente el flujo de fondos e interviene en su equilibrio económico de las entidades pública, el sistema de tesorería siendo parte integrante y esencial de un sistema administrativo institucional, el área de tesorería se desempeña bajo el cumplimiento de normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros, centralizan los fondos públicos y de ellos depende en gran parte los movimientos que realizan en la gestión, pero muchas veces se cumple en forma regular la normatividad vigente los cuales se ven relacionados con diferentes factores, personal y factores externos, ocasionando puntos críticos en el desarrollo de las actividades en el área de tesorería, lo cual afectan a la correcta gestión administrativa, comprometiendo así el manejo eficiente de los fondos de la

entidad. Por todo lo mencionado y por las características de la investigación se planteó el siguiente problema: ¿Cómo incide el Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015 - 2016? Para la investigación se estableció el objetivo general: Analizar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015 – 2016. Ante esto asumimos la siguiente hipótesis: El Control Interno incide directamente en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno, periodos 2015 – 2016.

El Control Interno es una herramienta eficaz de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan las autoridades y su personal a cargo con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

El diseño de la investigación que se aplicó fue el no experimental. El presente estudio corresponde a una investigación cuyo diseño es explicativo causa- efecto, por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables bajo estudio, es decir se observó los fenómenos tal y como se dieron en su contexto, para después ser analizados; con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia. Enfoque de la Investigación: El presente es de carácter Cuantitativa por que se describe los datos mediante la utilización de cifras numéricas en el que se muestra la realidad por hechos ya pasados. Los métodos de la investigación para el presente trabajo de investigación se empleó siguientes: Método descriptivo y analítico, método deductivo. Este método permitió lograr los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación. En consecuencia, nos facilita proponer criterios, mecanismos y procedimientos administrativos que conlleven a una adecuada aplicación de las normas generales de tesorería. Tipo de Investigación. El tipo de investigación que se aplicó en el proyecto de investigación fue el cuantitativo, debido a que nuestra población nos ayuda a obtener información para dar respuestas de causa y efecto entre los procesos técnicos y aplicación de la ley 28693 en la Dirección Regional Agraria Puno. Técnicas: Existe una variedad de técnicas e instrumentos de recopilación de información, para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas: Observación, se empleó esta técnica para percibir de manera directa tanto la ejecución, aplicación y el manejo de instrumentos de gestión, legal y administrativo; además ésta técnica se usó para seleccionar la muestra del trabajo de investigación de la Dirección Regional Agraria de Puno. Análisis documental, esta técnica se usó básicamente para las referencias bibliográficas y cualquier otra fuente de información documental que permitirá evidenciar las hipótesis, fuentes de recolección de información. Encuesta, esta técnica me sirvió para la recolección de datos, que se realizó mediante preguntas por escrito a fin de que el encuestado responda por escrito y diga la verdad; por ende, este

cuestionario cuenta con un grado de veracidad. Técnicas de Procesamiento de Datos, al culminar de la recopilación de datos por las diferentes fuentes ya sean directas e indirectas, el procesamiento de datos ocurrió de la siguiente manera: Primero: se aplicaron encuestas a todo el personal de tesorería para obtener información, quienes marcaron respecto a cada punto. Segundo: luego de conocer los procedimientos para llevar a cabo los procesos de selección en sus diversas modalidades se constatará el cumplimiento de los actos preparatorios para conocer los niveles de incumplimiento de las normas establecidas Tercero: se procedió a la correspondiente tabulación en cuadros para demostrar los resultados obtenidos. Cuarto: Después de la tabulación se obtuvo la determinación de porcentajes; donde se expresa los valores y cantidades en porcentajes. Técnicas de Análisis de Datos, para el análisis en sí de los datos se aplicó la estadística descriptiva por el cual se hará la descripción de los datos organizados, en este caso datos numéricos para arribar a conclusiones verídicas.

## RESULTADOS

Se evaluó y analizó el cuestionario realizado al personal administrativo del área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno, cuyas respuestas fueron tabuladas según la metodología de investigación planteada y se les dio un calificativo de acuerdo a la escala de Likert, así mismo, algunas respuestas fueron contrastadas con la información disponible en el archivo del área.

**Tabla 1:** Normas de Control Interno para el área de tesorería – unidad de caja en tesorería.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los recursos financieros, son manejados solo por el área de tesorería?	6	0	6	0	6
¿Se centraliza la totalidad de los recursos financieros de la entidad en forma oportuna?	6	0	6	0	6
¿El área de tesorería cuenta con una caja fuerte?	0	6	0	6	6
<b>TOTAL</b>	12	6	12	6	18
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos

Según la Tabla 1, indica para ambos años el cumplimiento en un 67% y un 33% indica que no se cumple la norma. En efecto si se cumple la norma de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo bueno.

**Tabla 2:** Normas de Control Interno para el área de tesorería – utilización del flujo de caja en la programación financiera.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Se realizan programaciones financieras utilizando flujos de entradas y salidas?	0	6	0	6	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	0	6	0	6	6
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos

Según la Tabla 2, indica para ambos años que el cumplimiento es un 0% y un 100% indican que no se cumple la norma. En efecto este incumplimiento traerá como consecuencia puntos críticos, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo deficiente.

**Tabla 3:** Normas de Control Interno para el área de tesorería - requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	2015		2016		N° DE ENCUESTADOS
	SI	NO	SI	NO	
¿Los comprobantes de pago generalmente cuenta con la suficiente documentación sustentadora como: facturas, boletas de venta, recibo por honorarios?	6	0	6	0	6
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	6	0	6	0	6
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Sistematización de datos

De la Tabla 3, indica el cumplimiento en un 100% y un 0% indica que cumple con la norma. En merito a los porcentajes obtenidos, de forma afirmativa y de acuerdo a la escala de valoración le corresponde el calificativo de eficiente.

**Tabla 4:** Resumen de resultados obtenidos del cumplimiento de las normas de Control Interno para el área de tesorería.

VALOR PORCENTUAL			
2015		2016	
SI	NO	SI	NO
79%	21%	78%	22%

**FUENTE:** Sistematización de datos

Según la Tabla 4, respecto a las normas de control interno para el área de tesorería, se obtuvo el siguiente resultado durante el periodo 2015 indica el cumplimiento de las normas en un 79% y 21% no se están cumpliendo de forma correcta dichas normas. Para el periodo 2016 indica el 78% que si se cumplen las normas de y el 22% no se están cumpliendo de manera adecuada.

**Tabla 5:** Cumplimiento de las normas en porcentaje

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA	2015		2016		CALIFICATIVO
	SI	NO	SI	NO	
05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores	83%	17%	83%	17%	EFICIENTE
06 Control y custodia de cartas fianza	92%	8%	92%	8%	EFICIENTE
07 Uso de formularios membretados pre numerados para el movimiento de fondos	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
09 Transferencia de fondos por medios electrónicos	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
11 Deposito oportuno en cuentas bancarias	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE
13 Requisitos de los comprobantes recibidos por entidades publicas	100%	0%	100%	0%	EFICIENTE

**FUENTE:** Cuestionario de Normas de Control Interno para el Área de Tesorería

El sistema de tesorería siendo parte integrante y esencial de un sistema administrativo y sus respectivas dependencias se desempeña bajo el cumplimiento de Normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros en la gestión de la entidad. Según la tabla 5 las normas de Control Interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores

públicos. En mención a las Normas de Control Interno para el Sector Público RC N° 072-2000-CG.

**Tabla 6:** Resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo.

<b>CALIFICATIVO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA</b>	<b>TOTAL NORMAS</b>
<b>EFICIENTE</b>	03; 05;06;07:08;09;10;11;13
<b>BUENO</b>	01
<b>REGULAR</b>	12
<b>DEFICIENTE</b>	02;04

FUENTE: Elaboración propia

Según la Tabla 6, resumen de las normas de Control Interno para el área de tesorería de acuerdo al calificativo, existen algunos puntos críticos de Control Interno en el área de tesorería, debido a que se cumple en forma regular la normatividad, por parte del personal administrativo de la entidad, porque los controles preventivos y simultáneos que indica la normativa de Control Interno para el sector público, son realizados de manera oportuna.

**Tabla 7:** Escala de valoración obtenida en el área de tesorería respecto al cumplimiento

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EFICIENTE</b>
	0- 6	07-12	13-18	79-26
	(0%-25%)	(26%-50%)	(51%-75%)	(79%-100%)
<b>PRESENTACIÓN PORCENTUAL</b>	85%			

FUENTE: Elaboración propia

De la Tabla 7, se desprende que la Dirección Regional Agraria, alcanzo el 85% de cumplimiento de las normas de Control Interno, que se ubica en el rango porcentual del 79% - 100%, en términos de la escala de valoración este puntaje se ubica dentro del calificativo de eficiente. De igual modo, los resultados mostrados, representa que la entidad posee un cumplimiento e implementación en proceso, lo que conlleva, a la optimización del Control Interno a fin de hacer una entidad más confiable, transparente, controlada y así disminuir los puntos críticos en la gestión administrativa, cuyo servicio brinde una mayor satisfacción al ciudadano.

## DISCUSIÓN

Según Chambilla (2012) en su tesis concluye: Se han encontrado puntos críticos de atención en el Control Interno del área de abastecimiento del Gobierno Regional, en los periodos 2010- 2011. Considerando que en la unidad objeto de estudio aún no se tiene bien definida una política de Control Interno que debe tener como referencia las Normas de Control Interno aprobados por resolución de Contraloría N° 320- 2006- CG, 458-2008-CG; así mismo se considera que en algunos componentes de la unidad objeto de estudio, no existen controles internos y si existen no se ponen en práctica; por lo tanto tiene una influencia negativa lo cual no permite una adecuada gestión y no ofrece seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos en el área de Abastecimientos del Gobierno Regional Puno. Según mis conclusiones considero que el cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de tesorería de la Dirección Regional Agraria Puno durante el periodo 2015 – 2016, se ha evidenciado que existe un regular cumplimiento; según las Tablas 1 al 7; respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que solo 67% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación las conciliaciones bancarias, su cumplimiento fue el 100%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 0% y lo concerniente a uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, su cumplimiento fue el 100% y el uso de fondos para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 83% respectivamente. Estos porcentajes se evidencian porque el personal no cumple debidamente con las normas establecidas en su totalidad y no asumen unos de los principios aplicables al sistema de Control Interno, el autocontrol, además no se define una política de Control Interno basado en las normas de Control Interno. Por lo tanto, el resultado de la primera discusión queda aceptada, ya que según Hanco (2005) hubo algunas deficiencias en la aplicación de las Normas Generales de Tesorería, en vista de que los servidores de esta área no cumplieron debidamente con las normas establecidas en su totalidad. Según mis conclusiones, respecto a las normas de Control Interno para el área de tesorería, según la tabla 8, las normas la 09, 13 el porcentaje de cumplimiento es el 85% y su calificativo es eficiente, respecto a las normas 05, 06, 11 el porcentaje de cumplimiento es más del 60% y su calificativo es bueno respectivamente y estos resultados evidencian que el personal administrativo cumple las normas referidas, y son realizadas por el responsable del área de tesorería y además implica la intervención de otras personas en la gestión administrativa. Por lo tanto, el resultado de la segunda discusión queda aceptada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chambilla, A. (2012). *Análisis y evaluación del Control Interno y su influencia en el área de abastecimiento del gobierno regional puno, en los periodos 2010 – 2011*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Hanco k. (2005). *El Control Interno y su Incidencia en las Gestión Administrativa de la Universidad Nacional del Altiplano*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano

Ministerio de Economía y Finanzas R.D. N° 002-2007-EF/77.15. (2007). Sistema Nacional de Tesorería. *Resolución Directoral*.

Normas de Control Interno para el Sector Público RC N° 072-2000-CG.

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. (2006). *Normas de Control Interno*. Lima.

Rodríguez, J. (2012). *Control Interno un efectivo sistema para la empresa*. México: Trillas.

Yarasca, P. (2006). *Auditoría, fundamentos con un enfoque moderno*. Lima- Perú.