

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS,

CONTABLES Y SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Tesis

**Control interno y su relación con la gestión de la Unidad Funcional de
Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023**

Asesora:

Dra. Pérez Sánchez, Vilma

Autoras:

Huanca Paucar, Diana

Molina Garcia, Elizabeth

Para optar el Título Profesional de:

Contador Público

Cusco - Cusco – Perú

2025



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS, CONTABLES Y SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL Acta N°: 014

En la ciudad de Cusco, a los 03 días del mes de marzo del 2025, siendo las 10:07 am horas, se reunieron los integrantes del Jurado designado por Resolución Sub Directoral N° 0112-2025-UTEA-FCJCS-EPC de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales:

Presidente :	Mg. Peralta Perez, Luisa del Carmen
Dictaminante :	Mg. Fuentes Torres, Flor de Andrea
Replicante :	Mg. Janqui Esquivel, Olinda Estefany

Para evaluar la sustentación, en la modalidad de:

Tesis Trabajo de suficiencia profesional

Titulada:

Control Interno y su relación con la Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

Desarrollado por el (los) Bachiller (es):

Br.: Huanca Paucar, Diana
(Apellidos y Nombres)

Para optar el Título Profesional de:

Contadora Pública
(Denominación del Título)

Concluido el acto, el Jurado dictaminó que el (la) (los) mencionado(a) (s) bachiller (es) fue (ron) **APROBADO (S):**

Por: Unanimidad
(Unanimidad o Mayoría) (*)

Emitiéndose el calificativo final de:

Bachiller (Apellidos y Nombres)	Calificación (**)
Br. Huanca Paucar, Diana	Aprobado

Siendo las 11:35 am horas concluyó la sesión, firmando los integrantes del Jurado.

Presidente: Mg. Peralta Perez, Luisa del Carmen
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)


(Firma)

Dictaminante: Mg. Fuentes Torres, Flor de Andrea
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)


(Firma)

Replicante: Mg. Janqui Esquivel, Olinda Estefany
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)


(Firma)

(*) **Mayoría:** Dos integrantes del jurado aprueban o desaprueban; **Unanimidad:** Todos los integrantes del jurado aprueban o desaprueban, Art. 18 RGGAT.
(**): 0 a 10: Desaprobado, 11 a 15: Aprobado, 16 a 18: Aprobado Notable, 19 y 20: Aprobado con Distinción, Art. 18 RGGAT.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, CONTABLES Y SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL Acta N°: 014

En la ciudad de Cusco, a los 03 días del mes de marzo del 2025, siendo las 10:07 am horas, se reunieron los integrantes del Jurado designado por Resolución Sub Directoral N° 0112-2025-UTEA-FCJCS-EPC de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales:

Presidente :	Mg. Peralta Perez, Luisa del Carmen
Dictaminante :	Mg. Fuentes Torres, Flor de Andrea
Replicante :	Mg. Janqui Esquivel, Olinda Estefany

Para evaluar la sustentación, en la modalidad de:

Tesis Trabajo de suficiencia profesional

Titulada:

Control Interno y su relación con la Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

Desarrollado por el (los) Bachiller (es):

Br.: Molina Garcia, Elizabeth
(Apellidos y Nombres)

Para optar el Título Profesional de:

Contadora Pública
(Denominación del Título)

Concluido el acto, el Jurado dictaminó que el (la) (los) mencionado(a) (s) bachiller (es) fue (ron) **APROBADO (S):**

Por: Unanimidad
(Unanimidad o Mayoría) (*)

Emitiéndose el calificativo final de:

Bachiller (Apellidos y Nombres)	Calificación (**)
Br. Molina Garcia, Elizabeth	Aprobado

Siendo las 11:35 am horas concluyó la sesión, firmando los integrantes del Jurado.

Presidente: Mg. Peralta Perez, Luisa del Carmen
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

Dictaminante: Mg. Fuentes Torres, Flor de Andrea
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

Replicante: Mg. Janqui Esquivel, Olinda Estefany
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

(*) Mayoría: Dos integrantes del jurado aprueban o desaprueban; Unanimidad: Todos los integrantes del jurado aprueban o desaprueban, Art. 18 RGGAT.

(**): 0 a 10: Desaprobado, 11 a 15: Aprobado, 16 a 18: Aprobado Notable, 19 y 20: Aprobado con Distinción, Art. 18 RGGAT.

Control Interno y su relación con la Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.utea.edu.pe Fuente de Internet	1%

Metadatos

Datos del Autor	
Apellidos y nombres	: Huanca Paucar, Diana
Tipo de Documento de Identidad	: DNI
Número de Documento de Identidad	: 75994785
URL ORCID	: https://orcid.org/0009-0008-9794-7351
Apellidos y nombres	: Molina García, Elizabeth
Tipo de Documento de Identidad	: DNI
Número de Documento de Identidad	: 75997734
URL ORCID	: https://orcid.org/0009-0009-9202-8636
Datos del Asesor	
Apellidos y nombres	: Dra. Pérez Sánchez, Vilma
Tipo de Documento de Identidad	: DNI
Número de Documento de Identidad	: 23869219
URL ORCID	: https://orcid.org/0000-0002-6695-3838
Datos de la investigación	
Facultad	: Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales
Escuela Profesional	: Contabilidad
Línea de Investigación	: Contabilidad Pública, Privada y Negocios
Rango de años en que se realizó la investigación	: Marzo 2023 – diciembre 2024
Fuente de financiamiento	: Autofinanciado
Porcentaje de similitud	: 22 %
URL de OCDE	: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02

Dedicatoria

Que esta dedicatoria sea un pequeño homenaje a Dios, a la Mamita del Carmen por su infinita bondad y apoyo inquebrantable en la realización de mi trabajo, reconozco con humildad que cada logro alcanzado, cada desafío superado y cada meta cumplida, son fruto de tu infinita gracia y sabiduría. Y a mis queridos padres Isaac y Julia, a quienes amo y respeto profundamente. Las palabras no pueden expresar la profundidad de mi amor y gratitud hacia ustedes, gracias por su paciencia infinita, por su amor incondicional, por su apoyo inquebrantable, por su guía y ayuda constante en mi vida profesional.

Diana Huanca Paucar

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener mis logros.

A mis padres Marcelino y Juana, por darme la vida y por todo el esfuerzo que han hecho para que yo pueda cumplir todas mis metas y a mis hermanas que siempre me apoyan y por su infinito amor, paciencia, por ser mi ejemplo de fuerza y valentía, por sus enseñanzas de los buenos valores y por su apoyo incondicional.

Elizabeth Molina García

Agradecimiento

Gracias Dios por bendecir nuestras vidas, guiarnos, iluminar nuestra mente, ayudarnos y fortalecernos para superar las dificultades y debilidades en el camino de la vida y nunca dejar de realizar nuestros sueños.

Agradezco a la Universidad Tecnológica de los Andes por habernos brindado la oportunidad de adquirir conocimientos sólidos y habilidades valiosas en el área de formación y a los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad por compartir sus conocimientos durante la elaboración de nuestro trabajo de investigación

A nuestra estimada asesora Mg. Vilma Pérez Sánchez, por su invaluable guía, por su dedicación de tiempo, apoyo e importante aporte a la preparación de estudios. Su experiencia, conocimiento y consejos han sido fundamentales para nuestro crecimiento profesional.

Gracias a nuestros padres y hermanos que confiaron y creyeron en nosotras y nos alentaron para seguir adelante en todos los proyectos que cada una de nosotras ha tenido. Este logro es producto del esfuerzo conjunto y del apoyo incondicional de quienes nos rodean. Agradeciendo infinitamente a todos.

Diana Huanca Paucar

Elizabeth Molina Garcia

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023. El estudio empleó un método deductivo, siendo una investigación de tipo básico con alcance correlacional y diseño no experimental. El universo poblacional estuvo constituido por 111 trabajadores, empleándose un muestreo no probabilístico por conveniencia que determinó una muestra de 30 colaboradores.

Los resultados revelaron que la percepción del control interno se encuentra en nivel regular con 80%; la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería es calificada como regular en un 70%. Se determinó una relación significativa entre ambas variables con $p=0,000$ y correlación positiva considerable de 0,569 mediante Rho de Spearman. Las dimensiones ambiente de control ($p=0,002$), evaluación de riesgos ($p=0,000$), actividades de control ($p=0,001$), información y comunicación ($p=0,003$) y supervisión ($p=0,000$) mantienen relaciones significativas con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería. En conclusión, existe una relación entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería.

Palabras clave: control interno, gestión de tesorería, ambiente de control, supervisión, información y comunicación.

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between internal control and the management of the Treasury Functional Unit at the Cusco Regional Education Office, 2023. The study employed a deductive method, a basic correlational approach, and a non-experimental design. The sample consisted of 111 employees, using a non-probability convenience sample that included a sample of 30 employees.

The results revealed that the perception of internal control was at a fair level at 80%; the management of the Treasury Functional Unit was rated as fair by 70%. A significant relationship between both variables was found with $p=0.000$ and a significant positive score of 0.569 using Spearman's Rho. The dimensions of control environment ($p=0.002$), risk assessment ($p=0.000$), control activities ($p=0.001$), information and communication ($p=0.003$), and supervision ($p=0.000$) maintain significant relationships with the management of the Treasury Functional Unit. In conclusion, there is a relationship between internal control and the management of the Treasury Functional Unit.

Keywords: internal control, treasury management, control environment, supervision, Information and communication.

Índice

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Reporte de similitud	iv
Metadatos.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Índice.....	x
Índice de tablas.....	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de anexos.....	xiv
I. Introducción	15
II. Planteamiento del problema	16
2.1. Descripción y formulación del problema.....	16
2.2. Objetivos.....	19
2.2.1. Objetivo General.....	19
2.2.2. Objetivos Específicos.....	19
2.3. Justificación e importancia	20
2.4. Hipótesis	22
2.5. Variables.....	22
III. Marco teórico	26
3.1. Antecedentes	26
3.2. Bases teóricas	34
3.3. Definición de términos.....	62
IV. Metodología.....	68
4.1. Tipo y nivel de investigación	68
4.2. Ámbito temporal y espacial	69
4.3. Población y muestra.....	69
4.4. Instrumentos	70
4.5. Procedimientos	71
4.6. Análisis de datos.....	71

4.7. Consideraciones éticas	71
V. Resultados y discusión	72
VI. Conclusiones	94
VII. Recomendaciones	98
VIII. Referencias	100
IX. Anexos.....	104

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable control interno	24
Tabla 2 Operacionalización de la gestión de la unidad funcional de tesorería	25
Tabla 3 Puntuación de control interno y gestión de la unidad funcional de tesorería.....	72
Tabla 4 Escala de control interno	72
Tabla 5 Escala de gestión de la unidad funcional de tesorería	73
Tabla 6 Resultados del ambiente de control.....	73
Tabla 7 Resultados de la evaluación de riesgo.....	74
Tabla 8 Resultados de la actividad de control.....	75
Tabla 9 Resultados de la información y comunicación	76
Tabla 10 Resultados de la supervisión	77
Tabla 11 Resultados de la variable control interno	78
Tabla 12 Resultados de la planificación.....	80
Tabla 13 Resultados de la organización	81
Tabla 14 Resultados de control	82
Tabla 15 Resultados de la variable gestión de la unidad funcional de tesorería	83
Tabla 16 Relación entre control interno y gestión de la unidad funcional de tesorería.....	84
Tabla 17 Relación entre ambiente de control y gestión de la unidad funcional de tesorería	85
Tabla 18 Relación entre evaluación de riesgos y gestión de la unidad funcional de tesorería	86
Tabla 19 Relación entre actividades de control y gestión de la unidad funcional de tesorería	87
Tabla 20 Relación entre información y comunicación y la gestión de la unidad funcional de tesorería.....	88
Tabla 21 Relación entre supervisión y la gestión de la unidad funcional de tesorería.....	89

Índice de figuras

Figura 1 Elementos del concepto de control	35
Figura 2 Principios del control	36
Figura 3 Implementación del sistema de control interno, según ejes y pasos a seguir	50
Figura 4 Pasos para implementar el eje cultural organizacional.....	51
Figura 5 Pasos para Implementar el eje Gestión de Riesgos	51
Figura 6 Pasos para Implementar el eje Supervisión	52
Figura 7 Resultados del ambiente de control	74
Figura 8 Resultados de la evaluación de riesgo	75
Figura 9 Resultados de la actividad de control	76
Figura 10 Resultados de la información y comunicación	77
Figura 11 Resultados de la supervisión.....	78
Figura 12 Resultados de la variable control interno.....	79
Figura 13 Resultados de la planificación	80
Figura 14 Resultados de la organización	81
Figura 15 Resultados de control	82
Figura 16 Resultados de la variable gestión de la unidad funcional de tesorería.....	83

Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de Consistencia	105
Anexo 2 Solicitud de autorización para aplicación de instrumentos.....	107
Anexo 3 Matriz de instrumentos	109
Anexo 4 Instrumento de recolección de información	111
Anexo 5 Juicio de expertos	117
Anexo 6 Registro fotográfico en la Gerencia Regional de Educación Cusco.....	120

I. Introducción

El presente estudio reviste especial importancia para los colaboradores y directivos de la Unidad Funcional de Tesorería de la Gerencia Regional de Educación Cusco. La investigación resulta pertinente al implementarse estrategias orientadas a optimizar la gestión de tesorería mediante el manejo efectivo del control interno, constituyendo esta información un recurso valioso para el conjunto de la Unidad Funcional de Tesorería de la Gerencia Regional de Educación Cusco. El propósito central consiste en analizar la relación entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería, explorando específicamente si los componentes del control interno tales como información y comunicación, supervisión, evaluación de riesgos, actividades de control y ambiente de control mantienen vinculación con la gestión de tesorería. La información obtenida cobra relevancia para toda la Unidad Funcional de Tesorería de la Gerencia Regional, considerando que se establecieron los procedimientos apropiados para fortalecer la gestión de tesorería mediante la aplicación eficiente del control interno.

En consecuencia, el desarrollo de la investigación se estructura en cinco capítulos organizados de la siguiente manera: el capítulo I presenta la introducción; el capítulo II desarrolla el planteamiento del problema; el capítulo III aborda el marco teórico; el capítulo IV detalla la metodología; el capítulo V expone los resultados y discusión. Para finalizar, se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como los anexos respectivos.

II. Planteamiento del problema

2.1. Descripción y formulación del problema

La investigación de Merino y Hernández (2019) expone el panorama global del "control interno" y la "gestión de tesorería", señalando que en la actualidad las instituciones públicas enfrentan como desafío fundamental la administración eficiente de sus recursos disponibles, debido a que los procesos de control implementados presentan debilidades significativas al interior de estas organizaciones. En este contexto, en México, específicamente en la institución pública de Jalisco, se identificaron deficiencias en la "gestión de tesorería", las cuales se originaron por un control interno insuficiente, que evidenció una evaluación inadecuada de los riesgos y de las actividades internas que abarca el Estado de México.

Por otro lado, Alzeban (2018) examinó la condición del control interno y auditoría interna en España, concluyendo que una de las limitaciones que exhibe el control interno en las instituciones públicas obedece a que los reportes son orientados de manera específica, esto es, frecuentemente son elaborados por el comité de auditoría, quienes en determinadas ocasiones manifestaban valoraciones con escasa objetividad. Posteriormente, Arbieta (2020) estudió los riesgos generados por la pandemia del Covid 19 en las instituciones públicas concerniente a la gestión y control interno, indicando que actualmente estas entidades necesitan ser reforzadas para afrontar los nuevos desafíos que conlleva la administración pública. Por ello resulta fundamental desarrollar una gestión y control apropiado de los estados financieros, con la finalidad de cumplir las normativas que comprende un estado.

Salnave y Lizarazo (2017) efectuaron un estudio sobre la condición del control interno en Colombia desde una perspectiva latinoamericana. A través de este propósito, lograron determinar que Colombia efectivamente posee el sistema, el cual está establecido por normativa legal y es considerado como uno de los instrumentos de gestión más fundamentales que debe poseer un Estado debido a que le facilita alcanzar sus metas y abordar la problemática de la corrupción. Estas dificultades continúan manifestándose en todas las instituciones gubernamentales de América Latina.

La Resolución N.º 320-2006-CG de la "Contraloría General de la República" referente a las Normas de Control Interno establece que, a partir del año 2006, el "control interno" en el ámbito público en el Perú ha obtenido la consideración nacional que requiere. La alta gerencia en los niveles local, regional y nacional determinará la calidad y efectividad del control interno. Es importante destacar que el control interno constituye un instrumento para el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales, que posibilitará una administración eficiente en las instituciones públicas del Estado peruano.

Tomando en cuenta los planteamientos establecidos en la Resolución N.º 320-2006-CG, es posible señalar que el propósito no se está alcanzando, dado que el estudio de Hinostroza y Loli (2021) evidencia que en las instituciones públicas persisten limitaciones en el control interno, las cuales se expresan de manera constante en la gestión de tesorería. Esta problemática obedece a la limitada intervención de la contraloría, cuya responsabilidad primordial consiste en fiscalizar el proceso de gestión de tesorería y ejecutarlo apropiadamente mediante una administración transparente de los recursos públicos.

Por su parte, Pimentel (2022) analizó la "gestión de tesorería" y el "control interno" en una institución pública de alcance regional. La investigación demostró que el 69,82% de los participantes consideraba apropiado el "control interno" de la entidad, lo cual evidencia aspectos favorables en la valoración del ambiente de riesgo y control. No obstante, la gestión de tesorería resulta insuficiente para el 74,6% de los encuestados, lo que refleja deficiencias de gestión y control.

En el estudio de Roque (2018) se efectuó una investigación que analizó la condición del "control interno" y la "gestión de tesorería" en una institución pública. El examen del control interno reveló que la información y la comunicación presentan características desfavorables en un 41,3%, en tanto que el análisis de la gestión de tesorería evidenció que la gestión y el control constituye uno de los procesos más desfavorables ejecutados en una institución pública. En consecuencia, el 54% de los colaboradores estimaron que la gestión de tesorería se ubica en un nivel desfavorable.

De acuerdo con la "Contraloría de la República", en su Informe N.º 007-2023-OCI/0719-SOO, se constata que la Gerencia Regional de Educación Cusco carece de normativa interna que regule la utilización, rendición y control de fondo fijo de caja chica, situación que podría ocasionar que dichos recursos no cumplan con el propósito específico para su empleo. Adicionalmente, en el informe N.º 5233-2023-CG/PC-SOO se especifica que la institución no ha constituido el comité evaluador, por consiguiente, no existe el responsable de elaborar el programa de control de documentos archivísticos y eliminación de documentos, circunstancia que afecta la valoración documental del patrimonio documentario. Asimismo, el Informe de Control Específico N.º 009-2023-2-0719-SCE, detalla presuntas irregularidades por parte de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" al realizar la asignación de vales de alimentación al personal de dicha dependencia durante el año 2022.

Respecto al otorgamiento y la rendición de viáticos correspondientes, el control establecido por la institución no resulta apropiado, razón por la cual se plantea como objetivo general "determinar la relación entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023"; con el fin de verificar el uso correcto y apropiado de los recursos públicos y alcanzar eficiencia y eficacia en la gestión de tesorería fundamentado en una adecuada planificación, organización y control.

2.1.1. Problema General

¿Cómo es la relación entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?

2.1.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de control interno en la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?
- b. ¿Cuál es el nivel de gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?
- c. ¿Cómo se relaciona el ambiente de control con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?
- d. ¿Cómo se relaciona la evaluación de riesgos con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?
- e. ¿Cómo se relaciona las actividades de control con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?
- f. ¿Cómo se relaciona la información y comunicación con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?
- g. ¿Cómo se relaciona la supervisión con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

2.2.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar el nivel de control interno en la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

- b. Identificar el nivel de gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- c. Determinar la relación entre el ambiente de control y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- d. Determinar la relación entre la evaluación de riesgos y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- e. Determinar la relación entre las actividades de control con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- f. Determinar la relación entre la información y comunicación y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- g. Determinar la relación entre la supervisión y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

2.3. Justificación e importancia

2.3.1. Justificación teórica

En el presente estudio se compiló información con el propósito de contribuir al conocimiento existente sobre el "control interno" y la gestión. Estas dos variables se implementan en las instituciones públicas del Estado peruano y generan un efecto favorable en el "control interno" y la "gestión" al interior de la Unidad Funcional de Tesorería. De manera específica, se resalta su capacidad para brindar una seguridad razonable que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.2. Justificación metodológica

El presente estudio contó con fundamentación metodológica debido a que cumple con las normas y lineamientos que establece la universidad, adicionalmente el trabajo se desarrolló mediante un tipo de investigación básica de alcance correlacional, enfoque cuantitativo y diseño de investigación "no experimental de corte transversal". Los instrumentos facilitaron proseguir con la validación de la investigación.

2.3.3. Justificación práctica

El presente estudio posee un carácter práctico, dado que la "Gerencia Regional de Educación Cusco" dispone de una "Oficina de Control Interno" cuya implementación se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia Regional. En este contexto, dicha Gerencia adopta el rol de formular recomendaciones orientadas a las áreas correspondientes dentro de la "Gerencia Regional de Educación Cusco". La finalidad del control interno consiste en proteger y salvaguardar los recursos y bienes del Estado ante posibles actos perjudiciales que puedan impactar a la institución. Además, el control interno implementado por la "Gerencia Regional de Educación Cusco" procura garantizar que las actividades, procesos, recursos y operaciones se ejecuten bajo criterios de efectividad, eficiencia, economía, transparencia y calidad. Sin embargo, se han detectado deficiencias en su implementación, lo que origina ineficiencias dentro de la institución pública, afectando el rendimiento laboral de los trabajadores de la "Unidad Funcional de Tesorería". Por esta razón, la investigación planteó recomendaciones factibles para mejorar la gestión de esta Unidad Funcional; asimismo, se constituyó como un punto de referencia para futuras investigaciones y como un recurso valioso para otras instituciones públicas del Perú.

2.3.4. Justificación social

La presente investigación posee relevancia social, debido a que a partir de los resultados se logró realizar las mejoras en la "Unidad Funcional de Tesorería", a través del análisis del control interno de la institución. Estas mejoras generaron un impacto positivo tanto en los trabajadores como en los jefes de área, facilitándoles identificar deficiencias en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Como consecuencia, se consiguió reforzar el desempeño laboral de todo el personal de la "Gerencia Regional de Educación Cusco", contribuyendo al cumplimiento de los principios de validez, virtud y transparencia en la entidad.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el control interno y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a. El nivel de control interno de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023 es eficaz.
- b. El nivel de gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023 es eficiente.
- c. Existe relación significativa entre el ambiente de control y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- d. Existe relación significativa entre la evaluación de riesgos y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- e. Existe relación significativa entre las actividades de control con la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- f. Existe relación significativa entre la información y comunicación y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.
- g. Existe relación significativa entre la supervisión y la gestión de la Unidad Funcional de Tesorería en la Gerencia Regional de Educación Cusco, 2023.

2.5. Variables

- Variable 1: “Control interno”
 - ✓ Ambiente de control
 - ✓ Evaluación de riesgos
 - ✓ Actividades de control
 - ✓ Información y comunicación
 - ✓ Supervisión

- Variable 2: “Gestión de la unidad funcional de tesorería”
 - ✓ Planificación
 - ✓ Organización
 - ✓ Control

Tabla 1

Operacionalización de la variable control interno

Variable 1: Control interno		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Definición conceptual	Definición operacional				
Claros y León (2010) el control interno es visto como un proceso dinámico que se ajusta continuamente a los cambios que enfrenta cada organismo público. Este proceso debe comprometer a todos los niveles de la administración institucional, para manejar adecuadamente el ambiente de control basado en la evaluación de riesgos, evaluación de actividades de control. Asimismo, es importante contar con información y comunicación pertinente para desarrollar una supervisión eficaz de cada organismo público.	Carmichael, s.f. citado en Claros Cohaila & León Llerena (2012) menciona que el control es la regulación de las actividades, de acuerdo con un plan formulado para lograr ciertos objetivos. En ello es importante tomar en cuenta los siguientes factores. Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividad de control, información / comunicación y supervisión a fin de que las actividades se efectúan de manera organizada.	Dimensión 1.- Ambiente de control: Dueñas (2010) señala que el entendimiento del control por parte de los empleados es crucial, ya que define las directrices que rigen el desempeño de una entidad. Este conocimiento constituye el pilar esencial que sostiene los demás componentes del control interno, garantizando disciplina y estructura.	Valores	1 - 2	Escala Ordinal 1 = Ineficaz 2 = Regular 3 = Eficaz
			Estructura organizacional	3 - 4	
		Dimensión 2. -Evaluación de riesgos: Según Dueñas (2010), cada entidad enfrenta una diversidad de riesgos tanto externos como internos que requieren ser analizados cuidadosamente. Para llevar a cabo esta evaluación, es fundamental primero definir los objetivos en diferentes niveles y establecer procedimientos generales que estén interrelacionados.	Planeamiento de la gestión de riesgos	5 - 6	
			Identificación de los riesgos	7 - 8	
		Dimensión 3. - Actividades de control: De acuerdo con Dueñas (2010), las actividades de control comprenden los procesos y normativas diseñadas para asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección. Estas actividades tienen como propósito garantizar que se adopten las medidas necesarias para minimizar los riesgos asociados con el logro de los objetivos de la entidad.	Difusión de políticas	9 - 10	
			Acciones de control	11 - 12	
		Dimensión 4.- Información y comunicación: Según Dueñas (2010), es crucial que la información relevante sea identificada, recopilada y distribuida de manera oportuna y eficiente, permitiendo así que cada empleado pueda desempeñar sus funciones adecuadamente. Además, es necesaria una comunicación efectiva a lo largo de toda la organización, que abarque desde las instrucciones generales en todos los niveles, tanto de arriba hacia abajo y viceversa.	Canales de comunicación	13 - 14	
			Calidad y suficiencia de la información	15 - 16	
		Dimensión 5. - Supervisión: Según Dueñas (2010), los sistemas de control interno necesitan ser supervisados, lo que implica asegurar que el sistema continúe operando de manera efectiva con el tiempo. Esta supervisión se realiza a través de esfuerzos continuos, que incluyen tanto revisiones periódicas como un enfoque combinado.	Actividades de monitoreo y supervisión	17 - 18	
			Seguimiento de resultados	19 - 20	

Tabla 2

Operacionalización de la gestión de la unidad funcional de tesorería

Variable 2: Gestión de tesorería		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Definición conceptual	Definición operacional				
Según Rivera (2020), consiste en gestionar de manera eficiente la planificación, organización y control de la financiación y liquidez de la entidad. De esta manera, se garantiza que los recursos necesarios estarán disponibles cuando se requieran, permitiendo afrontar las contingencias de la actividad, evitando, al mismo tiempo, gastos.	Según Desarrollo Global (2021), es el manejo eficiente de fondos públicos, las cuales es gestionar los ingresos, gestionar los pagos y antes de gestionar los pagos el artículo 15 del D.L. 1441, menciona que se debe tener en cuenta la gestión de liquidez, la gestión implica una serie de procesos que incluyen la planificación, organización y control.	Dimensión 1. – Planificación: Promove Consultoría e Formación SIne (2013) señala que, en lo relacionado con la tesorería, este proceso implica la organización de una serie de documentos o archivos informatizados, basado en previsiones de distintos plazos, que generalmente abarcan un horizonte temporal que va desde un año, hasta un mes, una semana, a su vez el día a día.	Pronóstico a plazos	1 - 2	Escala Ordinal 1 = Ineficiente 2= Regular 3= Eficiente
			Previsión	3 - 4	
		Dimensión 2. – Organización: García (2017) describe un sistema que se caracteriza por procedimientos establecidos con el fin de alcanzar determinados objetivos económicos y financieros en la organización. Esto se logra a través de la sistematización racional del personal, mediante la agrupación de actividades y la disposición de personal capacitado.	Procedimientos	5 - 6	
			Personal	7 - 8	
		Dimensión 3. -Control: Fernández (2019) destaca que, para lograr una gestión de tesorería eficiente, es esencial tener un control detallado sobre los cobros y pagos, lo que implica recibir los pagos con la mayor prontitud posible y aprovechar las oportunidades de financiamiento con los proveedores.	Información de cobros y pagos	9 - 10	

III. Marco teórico

3.1. Antecedentes

En el presente estudio se consultaron diversas fuentes, incluyendo el sitio web de Renati, Alicia Concytec, Google Académico, de manera que se identificaron investigaciones que hacen referencia al control interno en la gestión de otras instituciones públicas en el área de tesorería, por consiguiente, son las siguientes:

3.1.1. A nivel internacional

El autor (Gómez, 2020) en su investigación "Propuesta de control interno para el área de tesorería en la empresa Bodegas Añejas", para obtener el "título de Contadora Pública", tuvo como "finalidad de su estudio desarrollar una propuesta de control interno para el área de tesorería", que sea eficaz y eficiente con el objetivo de obtener información financiera y contable oportuna, verificable y confiable. Donde por su naturaleza el trabajo fue cualitativo, dado que se empleó las entrevistas como método de recopilar datos para poder describir con mayor precisión cómo se encuentra la variable. Por lo que posterior a su análisis el autor concluyó: que con los controles que implementaron lograron reducir significativamente los errores y fraudes en cuanto al manejo de flujo de efectivo. Lo cual facilitó identificar las deficiencias que requieren urgentemente ser desarrolladas como parte de una propuesta que pueda permitir que cada área sea efectiva. La ausencia de movimientos y los controles del efectivo, debido a que solo se contaba con una sola persona responsable del área dificultó el cuestionamiento de dónde se encontraba el dinero, porque esta interrogante fue complicada de responder dado que la información y

los controles generan gran inseguridad. A pesar de que se efectuó la revisión de los documentos no necesariamente garantiza la exactitud de los resultados; por tal razón la información es razonable lo que significa que es apropiada para poder tomar algunas decisiones.

Los autores (Álvarez & Condori, 2020) en su artículo "Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016", El objetivo del estudio fue "describir los componentes del control interno para brindar un grado razonable de seguridad en cuanto a su eficiencia y eficacia", donde la metodología empleada fue descriptiva, enfoque cuantitativo, diseño transversal, donde se encuestó a la población de estudio como técnica de recopilación de datos. Donde los autores concluyeron: que en la institución el ambiente de control no existe debido a que se evidenció que en el área de tesorería no se maneja correctamente los componentes de la misma, dado que son escasos los valores éticos actitudinales y conductuales. Así como no existen moderadas contingencias en la evaluación de riesgos lo cual indica que es inadecuada la forma como se manejan los posibles fraudes que pueden ocurrir en la entidad, así como el manejo documentario y dinerario. Por otra parte, se identificaron debilidades en los controles preventivos en cuanto a las actividades de control porque no están actualizados lo que es el Manual de las programaciones administrativas. Además, se ha observado que los sistemas de información y comunicación de la institución son aún incipientes debido a la carencia de una normativa ágil y suficiente que regule su funcionamiento. Finalmente, la falta de conocimiento del personal sobre las actividades de control y la normativa de tesorería se traduce en un seguimiento y una supervisión inadecuados dentro de la organización.

Los autores (Mavila Canales, Rodríguez López, Miguel Flores, Garay Peña, & Carlo López, 2021) en el presente artículo titulado "La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica" en donde tuvo como propósito "describir y analizar el contexto de la gestión de tesorería pública en Latinoamérica, la cual

se centró en reconocer los alcances, la realidad en la que se desarrolla y los retos que deben cumplirse para un funcionamiento óptimo". Se han contemplado diversos enfoques que han facilitado identificar con precisión los factores clave para su adecuado desenvolvimiento, las problemáticas existentes y los agentes con los que interactúan, considerándose elementos como el control interno, los registros de movimientos de capital y el desempeño de los funcionarios. Esta información fue obtenida mediante el método de revisión sistemática de literatura científica y académica indexada proveniente de portales confiables como Redalyc, Scielo, Google académico y Ebsco, asimismo, se establecieron criterios de delimitación de información, donde las revistas debieron encontrarse en el intervalo de tiempo comprendido entre los años 2015 y 2021, obteniéndose 15 artículos, que fueron analizados con el propósito de desarrollar la discusión y las conclusiones de utilidad para el área de estudio y mejora en el desempeño.

Según (Grajales Gaviria, Giraldo Pérez, Castellanos Polo, & Cano Bedoya, 2022) en la revista virtual Universidad Católica del Norte "Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia". El presente estudio tuvo como objetivo "analizar la manera en que se administra el sistema de control interno en las instituciones de educación superior (IES) privadas en Colombia, desde un enfoque administrativo y educativo, tomando como población la totalidad de este tipo de establecimientos educativos, ubicados en el Valle de Aburrá-Antioquia", Se realizó un análisis de situación en el total de las universidades, lo que corresponde a 25 instituciones; "el método de investigación fue de naturaleza descriptivo, y se ejecutó mediante un análisis de situación, aplicando un muestreo probabilístico estratificado; para la recopilación de datos se empleó un cuestionario en escala Likert". "Los principales hallazgos evidencian que el 42 % de las entidades no poseen un modelo de control interno, y que este se puede confundir con calidad o con coordinación académica; además, se recomienda la implementación de un modelo que permita mejorar la calidad educativa".

Según (Quesada Alfaro, Salazar Rojas, & Zúñiga Herrera, 2022) en el estudio titulado "Propuesta para la mejora del sistema de control interno de la Municipalidad de Moravia enfocado en los procesos de recaudación de los ingresos tributarios" para optar el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, se centra en ofrecer una propuesta de mejora para el sistema de control interno de la Municipalidad de Moravia, asimismo, en el marco metodológico, recolección, tabulación y análisis de los resultados se tuvo en consideración la síntesis de información documental, aplicación de cuestionarios y entrevistas a responsables del proceso. Concluyendo que el control interno constituye una herramienta fundamental para la Municipalidad de Moravia.

3.1.2. A nivel nacional

Según (Chipana, 2022) en su tesis titulada "Incidencia del Control Interno en la ejecución financiera en el Área de Tesorería de la Universidad Nacional del Altiplano Puno Período 2018-2019" para optar el título profesional de "Contador Público". "Determinar la incidencia del control interno en la ejecución financiera en el área de tesorería de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2018-2019", fue el objetivo principal del presente estudio. En base a su metodología, el estudio fue de naturaleza cuantitativa y tuvo un "diseño no experimental de corte transversal". Se utilizaron enfoques de investigación analítico, descriptivo y sintético. Los componentes del "control interno", entre los que se encuentran el "ambiente de control" (66,7%), la "evaluación de riesgos" (41,7%), la información y comunicación (58,3%), "las actividades de control interno" (41,7%) y la supervisión, son ampliamente considerados como (33,3%) alcanzaron una calificación regular en mayor porcentaje; y que el control interno en su conjunto tiende a generar un impacto directo en la ejecución financiera a nivel de girado (ejecución presupuestal y en el cumplimiento de metas presupuestales) donde se alcanzó la eficiencia del gasto con una calificación de BUENO (0,94) en 2018 y REGULAR (0,87) en el "área de tesorería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno".

El autor (Yabar, 2022) en su estudio titulado "Control interno en la rendición de cuentas de una gerencia Regional de Educación, año 2021" para optar el grado académico de "Maestra en Gestión Pública", El objetivo del estudio era "determinar cómo se relacionan el control interno y la rendición de cuentas". El autor empleó un estudio de enfoque cuantitativo para ilustrar los objetivos propuestos, se utilizó el cuestionario como instrumento debido a que se recopiló de una sola vez, siendo el "tipo de estudio básica con un diseño no experimental". La población del estudio estuvo conformada por 111 empleados del régimen CAS. Con una correlación moderadamente significativa entre las variables (una prueba Rho de Spearman de 0,405), el autor llegó a la conclusión de que el control interno y la rendición de cuentas están positivamente relacionados. Con una prueba Rho de Spearman de 0,166, la rendición de cuentas y el ambiente de control tienen una asociación muy débil, pero están positivamente correlacionados. Con una prueba Rho de Spearman de 0,125, la "evaluación de riesgos y la rendición de cuentas" están positivamente correlacionadas. La prueba "Rho de Spearman" de 0,334 indica una baja correlación positiva entre las actividades de control de la gestión y la rendición de cuentas. Con una prueba "Rho de Spearman" de 0,335 que indica una baja correlación positiva, la rendición de cuentas está positivamente correlacionada con la "información y la comunicación". La "rendición de cuentas" y la supervisión tienen una relación moderadamente positiva, como indica la prueba "Rho de Spearman" de 0,457.

Según (Turpo, 2021) en su tesis titulada "Incidencia del Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ajoyani, Periodos 2018-2019" para optar el título profesional de "Contador Público". El presente estudio tuvo como objetivo "determinar la incidencia del Control Interno en la Gestión del área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ajoyani, Provincia de Carabaya, Departamento de Puno, periodo 2018 – 2019". La presente investigación es descriptiva - causal, el "diseño de investigación es no experimental", facilitando establecer que la institución sabe reconocer la gran importancia del "Control Interno" como herramienta para mejorar la "Gestión

administrativa en el área de tesorería". De acuerdo a los porcentajes obtenidos de este estudio de investigación, se puede establecer que coexisten puntos críticos en el "Control Interno", teniendo el 60% una calificación media y el 40% una calificación deficiente. Por lo tanto, se tiene que es posible identificar deficiencias en el control interno de la entidad a partir de los porcentajes obtenidos tras aplicar el cuestionario sobre los componentes del "control interno" para el "área de tesorería". No obstante, cabe señalar que la aplicación de todas las actividades es fundamental y necesaria para que logren tener una mejor gestión de sus acciones y así alcanzar los objetivos establecidos por cada área.

Según (Córdova, 2020) en su tesis titulada "El control interno y la gestión del área de tesorería en la municipalidad distrital de Condebamba" para optar el título profesional de "Contador Público". El objetivo de este estudio es "evidenciar la estrecha relación que existe entre el control interno y el área de tesorería". Además de las técnicas de investigación descriptiva, propositiva y correlacional, el presente estudio empleó un diseño de investigación "transversal no experimental". Utilizando los instrumentos de "recolección de datos" y el alfa de Cronbach, la investigación arrojó un índice de correlación de 0.803 para las variables, lo que indica que el "control interno" de la Municipalidad Distrital de Condebamba es completamente deficiente, y, en consecuencia, la "gestión de tesorería" de la Municipalidad de Condebamba también lo es. Se debe implementar mecanismos de "control interno" en la "Sub gerencia de Tesorería".

El autor (Rivera, 2020) en su estudio titulado "El control interno en la gestión de tesorería de la empresa Makro Perú S.A.C en el año 2018 Ate Vitarte Lima" para optar el título profesional de "Contador Público". El objetivo del estudio era "analizar cómo el control interno mejora la gestión de la tesorería de la empresa Makro". Para desarrollar el estudio, que utilizó una metodología no experimental y un enfoque cualitativo debido a la utilización de un cuestionario para la recopilación de datos, se consideraron treinta colaboradores enfocados en la tesorería. Donde se concluye que el estudio de "control interno" logra alcanzar el grado óptimo de cumplimiento en su eficiencia para que se cumplan sus

propósitos en el área de tesorería. El ambiente de control hace que se mejore la "gestión" en el departamento de tesorería la cual confirma su confiabilidad en la información financiera.

Según (Vilca, 2023) en su tesis titulada "Control interno y gestión de tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, periodo 2022" para optar el título profesional de "Contador Público". Para el cumplimiento del objetivo de este estudio, buscó "establecer la relación que existe entre Control Interno y la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, Periodo 2022", en la presente investigación se empleó el "diseño no experimental" de tipo "aplicada y nivel descriptivo – correlacional". Los resultados obtenidos evidenciaron que el 40% de los trabajadores encuestados presentan un nivel eficiente con respecto a la variable "control interno", el 34% presentan un nivel regular y un 27% un nivel deficiente; y de la variable "gestión de tesorería" se obtuvieron que el 39% de los trabajadores presentan un nivel eficiente, el 31% presentan un nivel regular y un 30% un nivel deficiente. Concluyendo que la variable control interno está relacionada directa y positivamente con la variable gestión de tesorería.

Según (Salas, 2023) en su tesis titulada "Control interno y gestión de tesorería en la municipalidad distrital de Santa Cruz, Ancash – 2023" para optar el grado académico de "Maestra en Gestión Pública". El presente estudio tuvo como objetivo "Determinar la relación entre el control interno y gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Santa Cruz, Ancash – 2023". La metodología se fundamenta en un tipo básica, utilizando sustento teórico establecido, el diseño es no experimental, por observar la problemática sin alterar el comportamiento, de nivel correlacional y alcance transversal. Para el cumplimiento del objetivo se utilizaron el instrumento del cuestionario. En conclusión, se determinó relación significativa ($Rho= 0.811$; $sig.= 0.000 < 0.05$) entre el "control interno y gestión de tesorería" en la Municipalidad Distrital de Santa Cruz, Ancash – 2023, señalando que el control interno presenta relación con la gestión de tesorería, de esta manera se comprueba que las

acciones que la municipalidad incorpore en las fases del control interno favorecen a la gestión de tesorería que se refleja.

3.1.3. A nivel regional y local

Según (Valencia Hanco, Corahua Valencia, & Rimachi Huaman, Google Académico, 2021) en su investigación "Control interno y la ejecución del gasto público en el área de tesorería del Gobierno Regional Cusco, 2021" para optar por el título de contador público, donde su objetivo fue determinar la relación del control interno con la ejecución del gasto público en el área de tesorería del Gobierno Regional. Tuvo un enfoque transversal, no experimental, correlacional y cuantitativo. Los resultados sugieren una correlación y una proporcionalidad directa entre el gasto público y el control interno con la ejecución del gasto público del Gobierno Regional del Cusco; un p-valor de $p = .006$ y una gamma de .000 sugieren una relación de nivel medio entre los procesos y la ejecución del gasto público. La gamma es .000 y el valor p es .006, lo que indica un nivel bajo de relación entre la ejecución del gasto público y el cumplimiento de los procesos, bajo grado de cumplimiento de las normas y la modalidad de ejecución del gasto público. Una de las principales conclusiones es la correlación de 0,006 entre las dos variables, lo que indica la importancia del control interno en todas las operaciones institucionales, particularmente en la supervisión de la ejecución del gasto público. Esto sugiere que el control interno desempeña un papel fundamental en todas las operaciones de la institución, especialmente en la supervisión de la ejecución del gasto público.

Según el autor en su investigación (Pimentel, 2023) "Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco, Perú" Determinar la conexión entre la gestión de tesorería y el control interno en la Municipalidad Provincial de Canas fue el objetivo del estudio. Sesenta y tres trabajadores participaron en la investigación transversal. En el primer instrumento para evaluar el control interno se utilizó un total de 24 ítems ($\alpha = 0,843$), y en el segundo instrumento para verificar la gestión de tesorería se

emplearon 24 ítems ($\alpha=0,865$). Los empleados otorgaron al control interno una valoración global del 69,82%, lo que se considera satisfactorio, y los componentes con mayor media fueron ambiente de control (8,57), supervisión (8,56), actividades de control (7,92), evaluación de riesgos (7,87) e información y comunicación (4,98). Además, los empleados evaluaron la gestión de la tesorería como insuficiente (74,6%), así como en sus elementos de planificación (8,95), organización (8,44), control (8,03) y gestión (6,81). La conclusión es que el control interno y la gestión de la tesorería tienen una fuerte conexión positiva ($r=0,669$; $p<0,05$).

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Control interno

El concepto fundamental de control se encuentra intrínsecamente vinculado a la administración de los recursos, razón por la cual ha sido objeto de múltiples definiciones, entre las cuales se encuentran:

Según (Scanlan, s.f. citado en Claros Cohaila & León Llerena, 2012) establece que el control tiene como finalidad garantizar que los acontecimientos se ejecuten conforme a lo programado.

Por su parte (Carmichael, s.f. citado en Claros Cohaila & León Llerena, 2012) señala que el control constituye la regulación de las actividades, en concordancia con un plan establecido para alcanzar determinados objetivos.

Según (Appleby, s.f. citado en Claros Cohaila & León Llerena, 2012) indica que el control comprende la "medición y corrección" del rendimiento de los subordinados para garantizar el logro eficiente y económico de los objetivos de la entidad y los procedimientos para alcanzarlos.

El control interno no se restringe a una mera verificación interna, sino que abarca todo un sistema de controles, financieros y de otra naturaleza establecidos por la dirección para facilitar que las entidades ejecuten sus actividades de forma ordenada, para

salvaguardar sus activos y asegurar, en la medida de lo posible, la exactitud y veracidad de sus registros.

Según Claros y León (2010) El control interno se concibe como un proceso dinámico que se adapta continuamente a las transformaciones a las que se enfrenta toda organización pública. Todos los niveles de gestión institucional deben involucrarse en este proceso con el propósito de controlar los riesgos y brindar un nivel razonable de seguridad respecto al cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.

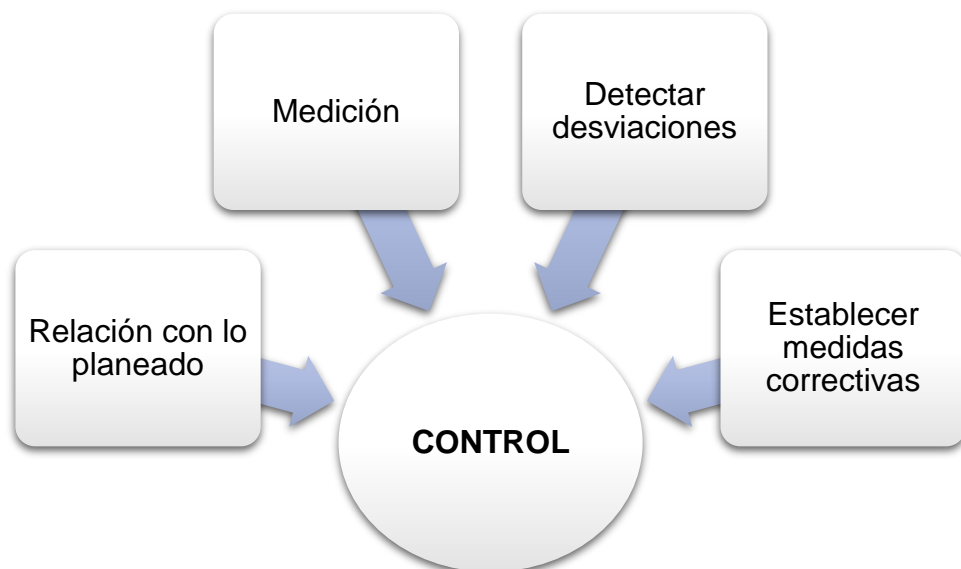
A su vez las limitaciones del control interno son evidentes, pues incluye tanto la verificación interna como la auditoría interna, si existe un departamento o sección que la ejecute. (Howard, 1984)

3.2.2. Elementos del concepto de control

En general, las concepciones de control presentan elementos comunes, tales como:
(Claros Cohaila & León Llerena, 2012)

Figura 1

Elementos del concepto de control



Elementos del control	Descripción
Relación con lo planeado	El control perpetuamente existe para verificar el logro de los objetivos que se instituyen en la planeación.
Medición	Para controlar es necesario considerar medir y cuantificar los resultados.
Detectar desviaciones	Una de las funciones inherentes al control, es detectar las discrepancias que se producen entre la ejecución y la planificación.
Establecer medidas correctivas	El propósito del control es predecir y corregir los errores.

3.2.3. Principios del control

Para alcanzar un control o sistema de control efectivo y fundamental se debe seguir determinados principios, y entre los más relevantes se encuentran:

Figura 2

Principios del control



3.2.4. Control Interno según el COSO ERM 2017

Este marco resulta esencial para la administración de riesgos organizacionales y su integración con la estrategia y el rendimiento de una entidad.

De tal manera que el COSO ERM 2017, constituye un marco actualizado que facilita a las organizaciones gestionar los riesgos de forma integral, su propósito principal es optimizar la toma de decisiones y el rendimiento organizacional al alinear la administración de riesgos con la estrategia y las operaciones, este marco proporciona una estructura para que las organizaciones comprendan y administren de mejor manera los riesgos a los que se enfrentan en la consecución de sus metas. (COSO, 2017)

Y este marco incluye:

- ✓ **Gobierno y cultura:** Establece el tono en la dirección, resaltando la importancia de la administración de riesgos en toda la organización y define la cultura de riesgo deseada y asigna funciones y responsabilidades.
- ✓ **Estrategia y establecimiento de objetivos:** Integra la administración de riesgos con la planificación estratégica, de manera que facilita identificar y evaluar los riesgos que pueden impactar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ **Desempeño:** Se centra en la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, asimismo, incluye la selección y el desarrollo de estrategias de respuesta al riesgo.
- ✓ **Revisión:** Supervisa el rendimiento de la administración de riesgos y evalúa la efectividad del marco. Ejecuta revisiones periódicas para identificar áreas de mejora.
- ✓ **Información, comunicación y reporte:** Asegura que la información relevante sobre riesgos se comunique de forma oportuna y eficaz en toda la organización, emplea la información para la toma de decisiones.

Es por esta razón que el control interno adquiere gran relevancia según el modelo COSO ERM 2017, ya que permite a las organizaciones prever y manejar los riesgos de forma anticipada y estratégica. Mejora significativamente el proceso de toma de decisiones

al ofrecer una perspectiva completa sobre los riesgos potenciales y las oportunidades disponibles, fortalece las estructuras de gobierno corporativo y los mecanismos de transparencia, además de impulsar el mejoramiento del desempeño general de la organización. (COSO, 2017)

a. El control interno es un proceso

No representa una meta final en sí misma, sino más bien una serie de actividades organizadas y estructuradas que buscan cumplir con un objetivo determinado. Los diferentes sistemas operativos que funcionan dentro de las distintas áreas y departamentos de la organización se manejan utilizando las herramientas básicas de administración: planear, ejecutar y monitorear. De esta manera, el control interno forma parte integral de estas operaciones y se entrelaza con ellas, ayudando a que funcionen correctamente y manteniendo una vigilancia continua sobre cómo se implementan y desarrollan. (Dueñas, 2010)

b. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Esta perspectiva es completamente opuesta a la antigua forma de entender el control interno, donde se veía como algo adicional a las actividades normales de una empresa o como una obligación molesta que imponían las autoridades reguladoras o funcionarios excesivamente precavidos. En realidad, los controles internos deberían formar parte natural de la estructura, los procesos y la base operativa de cualquier entidad, no ser algo que se añade posteriormente para ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Cuando estos controles están verdaderamente «incorporados» en el día a día, la empresa puede detectar cambios en los costos de las actividades clave de manera más efectiva y actuar con mayor rapidez para solucionar cualquier gasto excesivo o problema operativo que se presente.

Para que el control interno funcione realmente, no basta con tener documentos de políticas y manuales escritos guardados en los archivos. La verdadera implementación

depende del compromiso y las acciones de todas las personas que trabajan en la organización, desde los empleados de base hasta la alta dirección.

El "consejo de administración", los directivos y demás integrantes de la organización son quienes vigilan y ponen en práctica el "control interno". Los trabajadores de una institución lo hacen realidad a través de sus tareas cotidianas y concretas. Son las personas quienes hacen que los sistemas de control funcionen efectivamente, y esto influye directamente en el logro de las metas institucionales.

Si bien todos los sistemas de control interno tienen limitaciones naturales, pueden ofrecer a los líderes de una entidad un nivel de seguridad bastante confiable, aunque nunca completamente garantizado.

Estas restricciones surgen porque las decisiones sobre qué controles usar pueden estar basadas en evaluaciones equivocadas. Los responsables de poner en marcha estos controles necesitan analizar si los costos que implican realmente valen la pena comparados con los beneficios que aportan. Además, los fallos humanos, por más simples que parezcan, tienen el potencial de crear dificultades serias en el funcionamiento de todo el sistema. (Dueñas, 2010)

3.2.5. Objetivos del control interno

Los objetivos se pueden clasificar en tres grupos principales:

a. El primer grupo se centra en las metas esenciales que persigue cualquier organización, tales como alcanzar un buen desempeño, generar rentabilidad y salvaguardar sus activos y recursos disponibles.

b. El segundo grupo abarca todo lo relacionado con la preparación y presentación de información financiera confiable y precisa, esto incluye tanto los estados financieros completos como los informes resumidos o parciales, además de cualquier otra información financiera que se comparta públicamente sobre los resultados obtenidos.

c. El tercer grupo se enfoca en asegurar que la organización cumpla adecuadamente con todas las leyes, reglamentos y normativas que le son aplicables según su naturaleza y actividades. Cada uno de estos grupos atiende necesidades particulares y facilita un manejo más personalizado para cubrir los requerimientos específicos de cada área.

Los sistemas de control suelen presentar tres grados distintos de efectividad. Podemos considerar que el control interno funciona de manera efectiva en los tres ámbitos cuando los directivos de alto nivel de la institución tienen la confianza razonable de que:

- Reciben información adecuada acerca del nivel de cumplimiento de las metas operativas que se ha propuesto la organización.
- Los reportes financieros se preparan de manera confiable y siguiendo los estándares correspondientes.
- La entidad está cumpliendo efectivamente con todas las normativas legales y reglamentarias que le corresponden.

El control interno constituye un proceso dinámico, y su efectividad representa la condición en que se encuentra dicho proceso en un momento específico. (Dueñas, 2010)

3.2.6. Sistema de Control Interno

Se refiere a todo lo relacionado con las "políticas", "planes", "normas", "organización", "metodología" y documentos que cada institución estatal ha creado y puesto en marcha para cumplir con la misión y las metas institucionales que le han sido asignadas.

Esta definición se aplica a todas las instituciones públicas del país, sin importar su tamaño. Por ejemplo, cuando se pone en práctica este sistema de control interno, incluiría tanto a las autoridades como a todo el personal que trabaja en la institución, quienes deben estar comprometidos con cumplir su "misión" y alcanzar sus metas institucionales. Esto requiere que todos trabajen juntos para lograr un manejo eficiente de los recursos

disponibles, asegurándose de que la estructura organizacional, la planificación y los procesos estén alineados con dichos objetivos. (Claros Cohaila & León Llerena, 2012)

3.2.7. Principios aplicables al Sistema de Control Interno

El funcionamiento de los "sistemas de control interno" en las instituciones gubernamentales se basa y se guía por ciertos principios esenciales que son los siguientes: (Dueñas, 2010)

a. Autocontrol

Como resultado, cada institución estatal y sus diferentes niveles organizacionales poseen las competencias y herramientas necesarias para supervisar su trabajo, identificar riesgos y oportunidades de mejora, y ejecutar acciones correctivas para alcanzar adecuadamente las metas y resultados esperados. De esta manera, la aplicación de conocimientos, actividades y operaciones es llevada a cabo por todo el personal de la entidad y se desarrolla de forma coordinada, siguiendo las políticas, normas y directrices establecidas.

b. Autorregulación

Es responsabilidad permanente de cada institución estatal diseñar y aplicar los métodos, herramientas y procedimientos que sean necesarios en sus organizaciones, siguiendo las disposiciones vigentes y la normativa legal, con el fin de lograr un establecimiento, desarrollo e implementación apropiados del sistema de control interno. Esto debe hacerse manteniendo estándares de eficiencia, transparencia e integridad en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que les corresponden.

c. Autogestión

Esto significa que cada institución estatal tiene la capacidad e independencia técnica para dirigir, coordinar, implementar y evaluar las estrategias, funciones y competencias administrativas y operativas que le han sido asignadas legalmente para cumplir con su misión y propósitos públicos de manera fundamentada y efectiva.

Estos principios trabajan juntos y se apoyan unos a otros, creando las bases fundamentales que hacen posible que todo el proceso de control interno funcione correctamente en la práctica. Es importante entender que no debemos cometer el error común de pensar que solo los administradores de la institución y los auditores internos o externos son los únicos responsables de que esto funcione. Esta es una idea equivocada que ha estado presente por mucho tiempo, pero la realidad es que el control interno es responsabilidad de todos en la organización.

De esta manera, basándose en estos principios, se abandona la creencia de que la responsabilidad del control interno es algo externo y que no corresponde a los niveles directivos y gerenciales que se encargan de manejar el conocimiento y los sistemas institucionales. Su implementación completa en el proceso de control interno se fundamenta en los propósitos u objetivos específicos que se detallan a continuación: (Dueñas, 2010)

- **Control de cumplimiento:** Se relaciona con la creación de acciones que le permiten a la institución asegurar que está cumpliendo con sus responsabilidades, incluyendo también los procesos de verificación y evaluación, todo esto dentro del marco que establecen las normas que le aplican. Este tipo de control se fundamenta en el concepto de que la organización puede regularse a sí misma.
- **Control estratégico:** Busca manejar de manera cuidadosa los posibles riesgos que pueden presentarse, enfocándose en desarrollar conocimientos y crear una mentalidad apropiada para un ambiente de control efectivo. Este tipo de control se fundamenta en los conceptos de autorregulación y autocontrol, donde la organización toma las riendas de su propia supervisión.
- **Control operativo:** Utiliza estrategias de detección, prevención y supervisión para asegurar que las actividades, operaciones y recursos de la institución se manejen de forma eficaz, y que las decisiones se tomen con base en

información precisa y oportuna, manteniendo una comunicación adecuada tanto dentro como fuera de la organización. Este control se sustenta en los principios de autogestión y autocontrol, donde la propia institución administra y supervisa sus procesos.

- **Control de evaluación:** Se refiere al funcionamiento de los "sistemas de control" y el monitoreo de la "gestión", incluyendo las evaluaciones independientes, las autoevaluaciones y las iniciativas de mejora inmediatas. Este tipo de control también se fundamenta en los conceptos de autogestión y autocontrol, donde la organización evalúa continuamente su propio desempeño y busca oportunidades de mejoramiento.
- **Control de información:** Se maneja creando información que sea fácil de entender y confiable, lo cual ayuda a que la organización pueda rendir cuentas de manera transparente y logre resultados efectivos en su gestión diaria.

3.2.8. Componentes del Control Interno

El control interno funciona a través de cinco elementos que trabajan juntos y se apoyan mutuamente. Es importante mencionar que estos componentes son reconocidos mundialmente por organizaciones importantes que se especializan en temas de control interno. Esto significa que cuando las instituciones gubernamentales los usan, pueden implementar el "control interno" de manera estandarizada y efectiva. Además, esto facilita que los órganos de control correspondientes puedan hacer evaluaciones completas y uniformes de forma organizada. (Claros Cohaila & León Llerena, 2012)

a. Ambiente de control

Este componente influye en cómo los empleados entienden y aplican el control, ya que establece el ambiente general de trabajo en toda la entidad. Funciona como la base sobre la cual se construyen todos los demás elementos del control interno, brindando orden y estructura a la organización. El ambiente de control incluye aspectos como la "integridad" y los "valores éticos" que manejan los empleados, la "capacidad" que tienen para hacer su

trabajo, la "filosofía de gestión" y el "estilo de dirección" que adoptan los líderes, la forma en que "la dirección asigna autoridad y responsabilidades", cómo "organiza" y "desarrolla profesionalmente a sus empleados", y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración. (Dueñas, 2010)

- Valores
- Estructura organizacional

b. Evaluación de los riesgos

Todas las organizaciones enfrentan una variedad de riesgos "externos e internos" que necesitan ser evaluados cuidadosamente. Antes de poder hacer una "evaluación de riesgos" efectiva, es necesario que la organización tenga claros sus objetivos en diferentes niveles y que estos estén conectados de manera lógica y "coherente internamente". Por esta razón, la "evaluación de riesgos" se enfoca en identificar y analizar los riesgos más importantes que podrían impedir el logro de los objetivos, y esto sirve como punto de partida para decidir cómo manejar esos riesgos. Como las condiciones industriales, económicas, regulatorias y operativas están en constante cambio, las organizaciones necesitan tener sistemas que les permitan detectar, evaluar y manejar los riesgos que vienen con estos cambios. (Dueñas, 2010)

- Planeamiento de la gestión de riesgos
- Identificación de los riesgos

c. Actividades de control

Las actividades de control son todas esas acciones y reglas que ayudan a asegurar que se cumplan las instrucciones de la dirección. Su función principal es garantizar que se tomen las medidas necesarias para reducir los riesgos que podrían impedir que la organización alcance sus objetivos. Estas actividades se realizan en todos los niveles de la entidad y en todas las áreas de trabajo. Incluyen una gran variedad de tareas diferentes como hacer verificaciones, dar aprobaciones, realizar conciliaciones, otorgar autorizaciones, cuidar los activos, evaluar qué tan bien funcionan las operaciones, y

separar las responsabilidades entre diferentes personas para evitar conflictos de interés.
(Dueñas, 2010)

- Difusión de políticas
- Acciones de control

d. Información y comunicación

La información importante debe identificarse, recopilarse y compartirse de manera oportuna y eficaz para que cada empleado pueda cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información crean reportes que contienen datos operativos, financieros y de cumplimiento normativo, los cuales son útiles para administrar y dirigir la organización de manera efectiva. Estos sistemas no solo manejan información interna de la entidad, sino también información sobre eventos, actividades y situaciones externas que son cruciales para que la dirección tome decisiones y comparta información con otras partes interesadas.

También es fundamental tener una comunicación sólida en un sentido amplio que llegue a toda la organización, con mensajes claros que fluyan en todas las direcciones: hacia arriba, hacia abajo y entre las diferentes áreas. La alta dirección debe enviar un mensaje claro a todos los empleados: las responsabilidades de control deben tomarse en serio. Los trabajadores necesitan entender cuál es su papel en el "sistema de control interno" y cómo lo que hacen afecta el trabajo de sus compañeros. Al mismo tiempo, deben poder comunicar información importante hacia los niveles superiores cuando sea necesario. Igualmente, importante es mantener una comunicación efectiva con personas y organizaciones externas, como "clientes", "proveedores", "órganos de gobierno" y "accionistas". (Dueñas, 2010)

- Canales de comunicación
- Calidad y suficiencia de la información

e. Supervisión

Los sistemas de control interno necesitan supervisión constante, que básicamente significa asegurar que el sistema siga funcionando bien con el paso del tiempo. Esto se

puede hacer a través de monitoreo continuo, revisiones programadas regularmente, o combinando ambos enfoques. En las organizaciones, este monitoreo continuo incluye tanto las actividades normales de gestión y supervisión que se hacen día a día, como las acciones adicionales que realiza el personal como parte de sus responsabilidades específicas. (Dueñas, 2010)

- Actividades de monitoreo y supervisión
- Seguimiento de resultados

Estos elementos están conectados entre sí y funcionan como un equipo para crear un sistema completo que puede adaptarse de manera activa cuando las circunstancias del entorno cambian. El "sistema de control interno" está conectado con las operaciones estratégicas y "operativas de la entidad" y contribuye al logro de los objetivos más importantes del negocio. Los sistemas de control interno funcionan mejor cuando se integran completamente en la estructura de la organización y se convierten en parte natural de su funcionamiento diario. Cuando esto sucede, mejoran la calidad del trabajo, optimizan los programas al tener controles incorporados, reducen gastos innecesarios y permiten que la organización se ajuste rápidamente cuando las situaciones cambian.

Hay una conexión clara entre los tres tipos de objetivos que la organización busca alcanzar y los componentes necesarios para lograr esas metas. Todos los componentes están relacionados con cada categoría de objetivos. Si observamos cualquier categoría de objetivos, por ejemplo, los cinco componentes deben estar presentes y funcionando adecuadamente para poder afirmar que el control interno sobre las operaciones está siendo efectivo. (Dueñas, 2010)

3.2.9. Ideología errónea del control interno

Algunas personas piensan que el control interno es una garantía de que la organización va a tener éxito, es decir, que va a cumplir con sus objetivos principales o al menos va a sobrevivir. Sin embargo, un "control interno" que funcione bien solo puede ayudar a una organización a alcanzar sus metas. Lo que sí puede hacer es mantener

informada a la dirección sobre si la entidad está avanzando correctamente o no hacia el logro de esos objetivos. Por otro lado, los controles internos no tienen el poder de convertir a un gerente incompetente en uno bueno. Además, hay factores que están fuera del control de la dirección, como los cambios en las políticas o programas del gobierno, las acciones de la competencia y las condiciones del mercado. El "control interno" no puede asegurar que la organización tenga éxito, y mucho menos que vaya a sobrevivir. (Dueñas, 2010)

También es una creencia equivocada pensar que el control interno puede garantizar completamente el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Por muy bien que esté diseñado e implementado, un "sistema de control interno" solo puede brindar a la dirección y al consejo de administración una "seguridad razonable", nunca absoluta, de que se van a cumplir los objetivos de la organización. Las limitaciones naturales del "sistema de control interno" influyen en las posibilidades de éxito.

Entre estas limitaciones está el hecho de que las decisiones que se toman pueden basarse en juicios incorrectos, y el fracaso puede ocurrir por un simple error o equivocación humana. Además, los controles pueden ser pasados por alto. Cuando dos o más personas se ponen de acuerdo, la dirección tiene la posibilidad de saltarse el sistema. Otra limitación importante es que cuando se diseña el "sistema de control interno" hay que considerar los recursos disponibles, y siempre hay que buscar un equilibrio entre los beneficios que aporta el control y lo que cuesta implementarlo. (Dueñas, 2010)

Por esta razón, el "control interno" puede ser de gran ayuda para que una organización "alcance sus objetivos", pero no es una solución mágica que garantice el éxito completo de la organización.

3.2.10. Importancia del Control Interno

El "control interno" es fundamental en la "gestión pública", ya que brinda un nivel razonable de seguridad para que la organización se enfoque en sus operaciones y pueda cumplir con sus objetivos y "metas institucionales". Sin embargo, es importante recordar que el "control interno" no ofrece una seguridad total o absoluta.

Por eso, la "seguridad razonable" que necesita la organización para alcanzar sus objetivos debe planificarse mediante la implementación y diseño de un "sistema de control interno" que cubra todas las actividades u operaciones de la entidad, y esto debe complementarse con "evaluaciones periódicas" tanto "internas como externas" del "control interno".

No hay duda de que el "control interno" está ganando cada vez más importancia en todos los ámbitos, porque cuando se implementa y se ejecuta correctamente, da la seguridad de que la entidad está funcionando y desarrollándose como debe. Además, es importante destacar que garantiza que los procedimientos de supervisión se apliquen correctamente, así como la confiabilidad de la información que genera la entidad y de los procesos que realizan las organizaciones. (Claros, 2012 citado en Turpo, 2021).

3.2.11. El Control Interno en las Entidades Públicas

La Contraloría General de la República plantea algo interesante: el control interno en las instituciones públicas no puede funcionar igual que en una empresa privada. ¿Por qué? Porque mientras las empresas buscan generar ganancias, las entidades del Estado persiguen objetivos completamente diferentes: mejorar la vida de los ciudadanos y cumplir con políticas públicas.

Esto significa que cuando hablamos de control interno en el sector público, tenemos que fijarnos en cosas muy específicas. Por ejemplo, cómo se está gastando el dinero de todos nosotros, si realmente se está planificando bien el presupuesto y si los procesos no son tan complicados que terminen siendo ineficientes.

El problema es que las instituciones públicas viven en una constante tensión. Por un lado, deben cumplir con principios que siempre han sido importantes en la administración pública: hacer todo legal, ser íntegros y transparentes. Pero, por otro lado, también se les exige que sean eficientes y eficaces, como cualquier organización moderna.

Y aquí viene lo complicado: no importa si hablamos del gobierno nacional, regional o local, todas estas instituciones tienen que cumplir con una cantidad enorme de normas y reglamentos. Dependiendo de qué función cumplan, pueden tener reglas muy específicas y técnicas que hacen su trabajo aún más complejo (CGR, 2014 citado en Turpo, 2021).

3.2.12. Tipos de Control Interno

a. El control interno previo y simultáneo

En el fondo, la responsabilidad recae tanto en las diferentes áreas de la institución como en cada uno de los trabajadores y funcionarios públicos, quienes deben actuar siguiendo las reglas del juego que establece su organización: desde los planes generales hasta los manuales más específicos. Estas organizaciones necesitan tener claro quién puede autorizar qué cosa, cómo se van a registrar las actividades, de qué manera se va a verificar que todo se haga correctamente, y cómo van a evaluar si están cumpliendo sus objetivos. Además, no pueden descuidar aspectos fundamentales como la seguridad de la información y la protección de los recursos que manejan. En otras palabras, es un sistema donde cada persona tiene un papel específico, pero todos trabajan bajo el mismo marco de reglas y procedimientos que buscan garantizar que la institución funcione como debe (Dueñas, 2010).

b. El control interno posterior

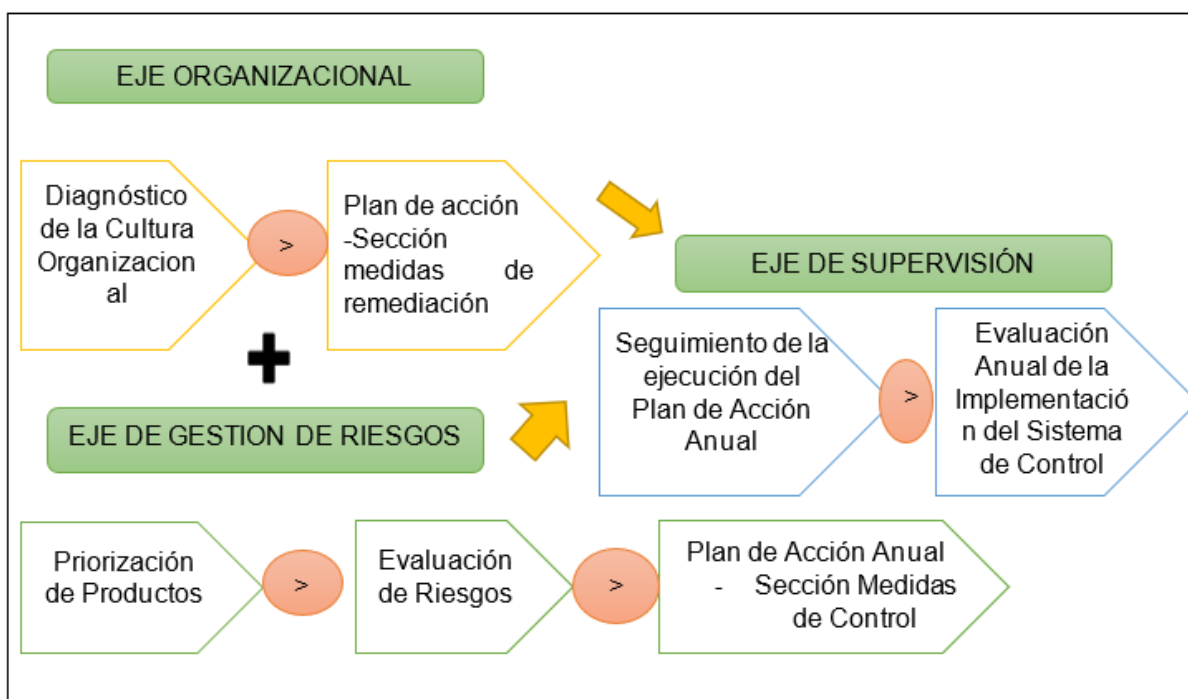
Es responsabilidad de los jefes directos de los servidores y funcionarios públicos que cada recurso sea utilizado, evaluado y verificado adecuadamente por la alta dirección, basándose en el cumplimiento de las normas establecidas y bajo la supervisión del área de control institucional según sus planes y programas anuales. Esto incluye revisar los aspectos administrativos, las condiciones de uso de los recursos y compararlos con los objetivos establecidos y los resultados obtenidos en la gestión y ejecución (Dueñas, 2010).

Le corresponde al titular del departamento definir en los planes anuales las políticas institucionales que serán sometidas al examen que establece esta ley (Dueñas, 2010).

3.2.13. Implementación del Sistema de Control Interno

Figura 3

Implementación del sistema de control interno, según ejes y pasos a seguir



Nota. "Para implementar el Sistema de Control Interno se debe considerar y seguir los pasos según los ejes: organizacional, gestión de riesgos y de supervisión Directiva N° 006-2019-CG/INTEG". Tomada de (CGR, 2019)

Figura 4

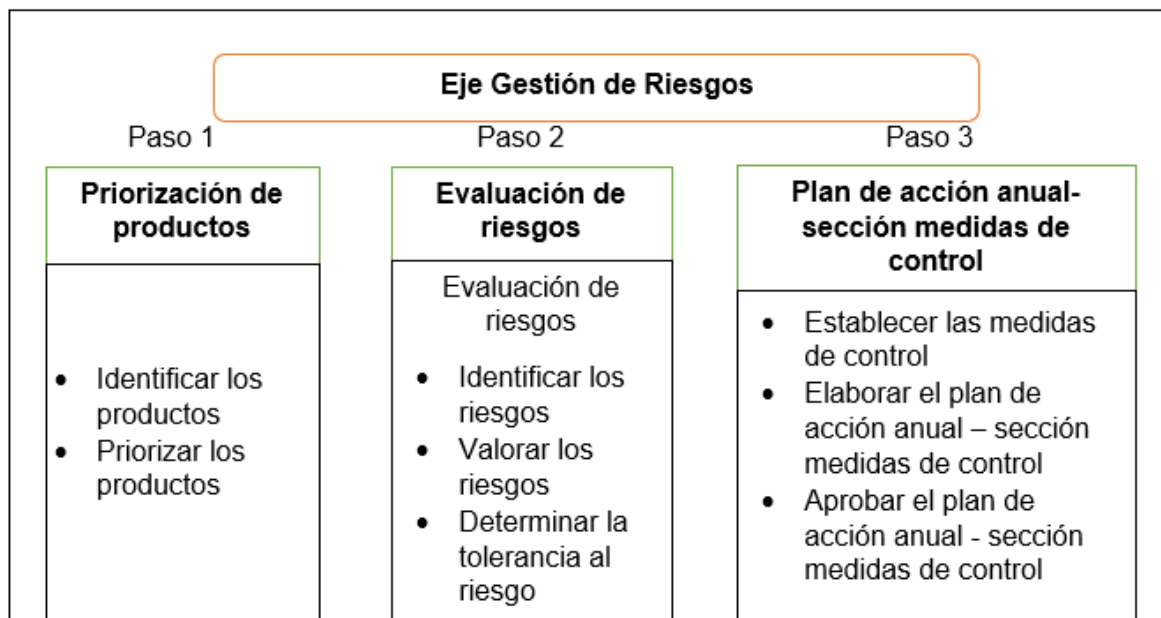
Pasos para implementar el eje cultural organizacional



Nota. “Para implementar el Sistema de Control Interno Directiva N° 006-2019-CG/INTEG”. Tomada de (CGR, 2019)

Figura 5

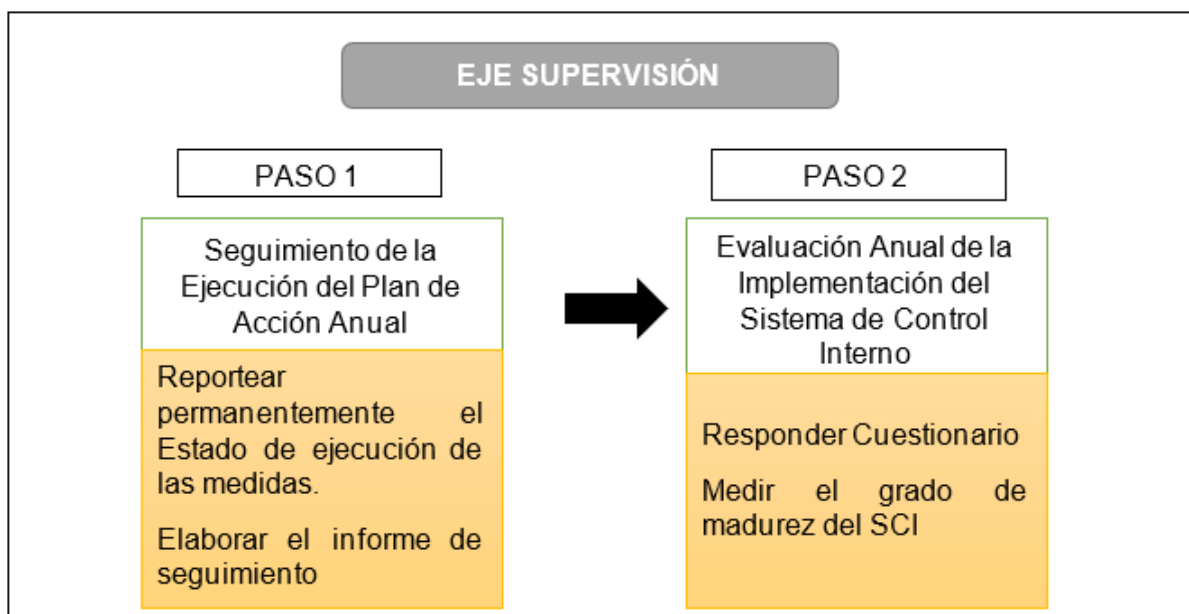
Pasos para Implementar el eje Gestión de Riesgos



Nota. “Para implementar el Sistema de Control Interno Directiva N° 006-2019-CG/INTEG”. Tomada de (CGR, 2019)

Figura 6

Pasos para Implementar el eje Supervisión



Nota. "Para implementar el Sistema de Control Interno Directiva N° 006-2019-CG/INTEG". Tomada de (CGR, 2019)

3.2.14. Normas de Control Interno para el área de Tesorería

La gestión financiera gubernamental busca asegurar que los recursos, fondos públicos y valores del Estado se manejen de manera responsable y eficiente. Su objetivo es garantizar que las instituciones estatales funcionen correctamente, alcancen sus metas y reduzcan los riesgos operativos mediante normas que establezcan controles esenciales en el manejo del dinero público.

El núcleo de esta gestión es la hacienda pública, que supervisa las finanzas estatales y regula la política monetaria y económica del país. El Sistema de Tesorería tiene múltiples funciones: calcula y recauda los ingresos tributarios y no tributarios, cobra impuestos, tasas y contribuciones ciudadanas, asigna recursos para cubrir gastos en bienes y servicios públicos, y administra los valores correspondientes.

Las normas de control interno en el área de Tesorería deben proporcionar garantías razonables sobre el uso apropiado de los fondos y activos públicos, estableciendo

directrices específicas para todos los lugares donde se maneja dinero del Estado (Turpo, 2021).

3.2.15. Gestión por procesos en entidades públicas

Es una estrategia integral que permite a las instituciones del Estado planificar, organizar, gestionar y controlar de manera continua sus actividades laborales, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos mientras cumplen con sus objetivos institucionales (MEF, 2022).

Bajo esta perspectiva, un proceso representa un conjunto de acciones interconectadas que transforman los recursos disponibles y los elementos de entrada para generar servicios o bienes destinados a la población.

De esta forma, las instituciones funcionan como un sistema integrado por una red de procesos que agregan valor a la entidad y facilitan una mejor comprensión de cómo opera la organización (MEF, 2022).

3.2.16. Tipos de procesos

a. Operativos o misionales

Estos procesos se ocupan de generar los bienes y servicios que la entidad debe proporcionar, estableciendo una relación directa con los usuarios o beneficiarios.

b. Estratégicos

Establecen las políticas, la planificación institucional, los objetivos, las estrategias y las metas de la entidad, además de asegurar que se cuente con los recursos necesarios para lograrlos. También abarcan otros procesos vinculados al monitoreo, la evaluación y el mejoramiento continuo de la institución.

c. De soporte o de apoyo

Suministran los recursos necesarios para crear los productos que la entidad debe entregar.

3.2.17. Beneficios de la implementación de la gestión por procesos

- Integra procesos que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Incrementa las posibilidades de obtener resultados superiores, consistentes y confiables, generando mayor credibilidad ciudadana en el desempeño de la entidad.
- Promueve la participación activa del personal y esclarece sus responsabilidades específicas.
- Impulsa la transparencia en las actividades organizacionales.
- Disminuye los tiempos de ejecución y los costos operativos, optimizando así el aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Facilita la orientación y priorización de las iniciativas de mejora, concentrando los esfuerzos en la efectividad y eficiencia de los procesos.
- Contribuye al bienestar ciudadano mediante el perfeccionamiento en la entrega y provisión de bienes y servicios públicos (MEF, 2022).

3.2.18. Gestión Administrativa

Podemos afirmar que este proceso ejecuta de manera sistemática las funciones esenciales de una institución. La gestión administrativa, por ejemplo, se comprende mejor cuando se analiza por partes o componentes. Es importante tener presente que la administración se desarrolla para alcanzar una meta específica. En otras palabras, la dirección organizacional se responsabiliza de emplear todos sus recursos disponibles para implementar los procedimientos necesarios y cumplir con los propósitos establecidos inicialmente por la organización. Esto se relaciona directamente con la capacidad de las instituciones estatales para utilizar eficientemente sus recursos en el logro y evaluación de sus objetivos (Leonard, 2001 citado en Turpo, 2021).

Además, caracterizan la gestión como los procesos de planificación, organización, dirección y control. Funcionalmente, representa el proceso de conseguir o administrar algo,

así como el resultado de esa administración. Se conceptualiza como la capacidad de una institución para identificar, alcanzar y evaluar sus objetivos mediante el uso apropiado de los recursos disponibles. En esencia, consiste en coordinar todos los recursos al alcance para lograr determinados objetivos (Meigs, 2004 citado en Turpo, 2021).

3.2.19. Importancia de la Gestión Administrativa

La "gestión administrativa" de una organización es uno de los aspectos más cruciales que hay que considerar cuando se pone en marcha una entidad, porque de esto realmente depende si va a tener éxito o no.

Los gerentes de cualquier organización tienen que realizar cuatro tareas principales: "planificar, organizar, dirigir y controlar". Estas actividades les permiten establecer y alcanzar objetivos específicos, y para lograrlo utilizan tanto el talento humano como diferentes tipos de recursos disponibles. Esta forma de entender la "gestión administrativa" se ha venido usando desde finales del siglo XIX y sigue siendo válida hoy en día. (Langrod, 2010 citado en Turpo, 2021)

3.2.20. Dimensiones de la gestión de la unidad funcional de tesorería

La gestión es básicamente el proceso de planificar, organizar y controlar las actividades de una organización. Las funciones que forman parte de la gestión incluyen todos los elementos necesarios para administrar bien. Estos mismos elementos que conforman el "proceso administrativo" los puedes encontrar en cualquier área de la organización, lo que significa que cada departamento o sección realiza actividades administrativas fundamentales como planificar lo que va a hacer, organizar cómo lo va a hacer y controlar que se esté haciendo bien. Estas dimensiones fueron mencionadas por Rivera (2020).

Gestión de tesorería

En el pasado, la gestión de tesorería se entendía simplemente como el acto de pagar, pero hoy en día una verdadera "gestión de tesorería" significa manejar de manera

eficiente los fondos públicos. Esto incluye gestionar los ingresos, gestionar los pagos y, antes de gestionar los pagos, el artículo 15 del D.L. 1441 nos dice que hay que considerar la gestión de liquidez. Y cuando hablamos de gestión de liquidez, nos referimos a esa capacidad, a ese aseguramiento de que existan los recursos financieros necesarios. Entonces, cuando mencionamos recursos financieros, estamos hablando precisamente de las fuentes de financiamiento que se han convertido en dinero y que están bajo la responsabilidad del tesorero. (Desarrollo Global, 2021)

Por otro lado, (Ramos De la Cruz & Paredes Morales, 2023) definen la gestión de tesorería explicando que la tesorería es una parte fundamental de las finanzas y ha permitido su evolución, ya que se considera como la función que tiene mayor impacto en cualquier estructura financiera, debido a su papel en el manejo de recursos económicos y financieros.

a. Planificación

Según "Promove Consultoria e Formación SIne" (2013), en el área de administración, este proceso consiste en crear documentos o archivos digitales que se basan en proyecciones para diferentes períodos de tiempo, que pueden ser de un año, un mes, una semana o incluso diarios. El objetivo principal es poder anticipar cuánto dinero va a tener disponible la organización en diferentes momentos, tratando de minimizar los problemas que pueden surgir cuando hay muy poco dinero disponible o cuando hay demasiado dinero sin usar.

- Pronósticos a plazos
- Previsión

b. Organización

Según García (2017), un sistema se entiende como un conjunto de procedimientos organizados que buscan alcanzar los objetivos financieros y económicos de la organización. Esto se logra organizando de manera lógica al personal, agrupando las

actividades de forma estratégica, manteniendo una buena organización, una disposición adecuada y contando con personal bien capacitado.

- Procedimientos
- Personal

c. Control

Fernández (2019) indica que para manejar la tesorería de forma eficiente, es fundamental tener un control detallado sobre el dinero que entra y sale. Esto significa acelerar el proceso de cobro de lo que nos deben y buscar opciones de financiamiento a través de los proveedores.

- Información de cobros y pagos
- Eficiencia

3.2.21. La calidad en la gestión pública

Los ciudadanos se comportan como administradores-usuarios que esperan recibir servicios del sector público, pero como cualquier persona, necesitan comparar el nivel de calidad que se les brinda. Desde esta perspectiva, es importante entender y analizar los aspectos de calidad que se aplican en la administración pública, considerando la calidad como: "La calidad de la administración pública debe evaluarse en función de su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos de manera oportuna y adecuada, cumpliendo con metas establecidas previamente de acuerdo con los objetivos y tareas más importantes de la administración pública, y en términos de resultados que se puedan medir y que consideren tanto los intereses públicos como los intereses particulares". (Casteñeda, 2019)

Por eso, ofrecemos un enfoque para aplicar la calidad en la gestión pública que considera:

- **Servicio.** - El objetivo es brindar a la población bienes o servicios que sean iguales o mejores de lo que esperan, logrando así que la gente quede satisfecha con lo que recibe.
- **Procesos de gestión.** – Requiere que se cumplan estándares de calidad en el funcionamiento de los procedimientos de la entidad. En este sentido, los ciudadanos deben ser el centro de atención de las acciones públicas, lo que significa que hay que abordar y planificar la forma en que se brindan los servicios pensando en lo que necesitan los ciudadanos, usuarios o beneficiarios, y no en lo que le conviene a la Administración Pública. (Casteñeda, 2019)

3.2.22. Sistema Nacional de Tesorería

Según (MEF, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, 2006), el sistema se describe como un conjunto de organizaciones, políticas, prácticas, métodos e instrumentos que se usan para manejar las finanzas públicas, sin importar cómo o dónde se utilicen o se financien. Sin embargo, según (Galindo, 2009 referenciado en Turpo, 2021), la tesorería está formada por las cuentas bancarias disponibles y el efectivo que tiene la organización. En esta categoría también entran los cheques bancarios y, a veces, el papel comercial (como los pagarés) que se pueden cobrar en períodos muy cortos. El efectivo disponible es simplemente lo que queda después de restar los pagos realizados a los ingresos recibidos.

3.2.23. Principios del Sistema Nacional de Tesorería

Según (MEF, Sistema Nacional de Tesorería, 2018), el "Sistema Nacional de Tesorería" se maneja siguiendo estos principios:

- a. Eficiencia y prudencia:** Se trata de manejar y cuidar los "fondos públicos" para que se puedan usar de la mejor manera posible y con niveles de riesgo que

sean prudentes, buscando reducir al mínimo los costos que implica administrarlos.

- b. Fungibilidad:** Este principio permite usar los fondos públicos que administra la "Cuenta Única del Tesoro Público" (CUT), sin importar de dónde vengan o cuál sea su "fuente de financiamiento". Esto se hace para garantizar la seguridad financiera, evitar transferencias innecesarias a corto plazo y asegurar que se puedan atender las solicitudes de pago cuando se necesiten, siguiendo el principio de Oportunidad.
- c. Oportunidad:** Significa recolectar y asegurar que los fondos públicos estén disponibles en el momento y lugar exacto donde se necesiten.
- d. Unidad de Caja:** Se basa en manejar de forma concentrada todos los "fondos públicos", sin importar de dónde vengan o para qué se vayan a usar, y está sujeto a la propiedad y el registro que corresponde a la entidad que los recauda.
- e. Veracidad:** Consiste en realizar las actividades de autorización y manejo de fondos, siempre que la información que se registre esté respaldada por documentos reales de actividades y hechos administrativos que estén relacionados con la autorización y ejecución legal.

3.2.24. Unidad funcional de tesorería

La Unidad Funcional de Tesorería es una unidad orgánica de apoyo que tiene la responsabilidad de programar, conducir, coordinar, dirigir y llevar a cabo las acciones de los diferentes procesos relacionados con el sistema nacional de tesorería en la gerencia regional de educación de Cusco. Así es como lo establece el "reglamento de organización y funciones de la GEREDU". (GEREDU CUSCO, 2015)

3.2.25. Funciones de los responsables de la unidad funcional de tesorería

Administrar el manejo de los fondos públicos, coordinarse de manera eficaz y oportuna con los responsables de la "administración financiera del sector público", realizar los pagos de las obligaciones que la institución ha contraído legalmente y establecer

políticas y procedimientos internos que aseguren el respaldo financiero y económico suficiente para la gestión institucional. (MEF, Sistema Nacional de Tesorería, 2018)

Según Desarrollo Global (2021), los tesoreros son quienes se encargan de supervisar la administración del dinero público, el cual se registra en el SIAF. Esta responsabilidad implica llevar a cabo políticas y procedimientos internos para manejar los fondos públicos. Asimismo, la Dirección General del Tesoro Público establece lineamientos generales que se alinean con su competencia, pero son las organizaciones públicas las que se encargan de regular las normas específicas para los diferentes procesos. Otro deber de los responsables es coordinarse de manera eficaz y oportuna con otras áreas de la "administración financiera del sector público".

Además, un tesorero tiene que ser ese funcionario público que siempre está un paso adelante, es quien ayuda a tomar decisiones oportunas, útiles y sabias en la administración pública. Es quien va a decir si realmente se cuenta o no con los recursos financieros para atender ciertas obligaciones que tiene una entidad, de manera que un tesorero en el sector público equivale a un gerente financiero. Por eso, una gestión es muy sabia cuando cuenta con la participación de su tesorero, porque conoce y sabe si se tienen o no los recursos financieros para poder asegurar algunas obligaciones con proveedores, contratos y otras que corresponden al área de tesorería.

Dentro de la unidad funcional de tesorería de la gerencia regional de educación cusco encontramos documentos normativos que ayudan a regular el funcionamiento de la entidad, los cuales son:

- "Resolución Directoral N°002-2007-EF/77.15" que aprueba la "Directiva de Tesorería N°001-2007-EF/77.15". Esta establece "normas y procedimientos generales relacionados con la ejecución financiera" y otras operaciones de tesorería, además de "condiciones y plazos para el cierre de cada año fiscal", que deben ser implementados por las unidades ejecutivas de los "pliegos presupuestarios" del "gobierno nacional, regionales y locales". En

este último caso, incluye "disposiciones específicas" que ese nivel de gobierno debe cumplir adicionalmente.

- Directiva N°001-2022-GEREDU/DOA-UT "Normas para el otorgamiento de viáticos y gastos de viaje en comisión de servicio". Su objetivo es establecer las normas y procedimientos administrativos para la programación, solicitud, autorización, control y rendición de cuenta documentada de viáticos, pasajes y bolsa de viaje que se otorgan a directivos, funcionarios, servidores nombrados y personal contratado CAS de la GEREDU. Esta directiva se refiere a los viáticos, que son una asignación económica de recursos públicos que se da al comisionado de manera personal, para viajes en comisión de servicio con el fin de cubrir los gastos de alimentación, hospedaje y movilidad.
- Directiva N°004-2019-GR CUSCO/ORAD "Normas para el manejo y otorgamiento del Fondo de Caja Chica". El fondo de caja chica es un fondo en efectivo que se puede crear con recursos públicos de cualquier fuente que financie el presupuesto institucional, y está destinado exclusivamente a gastos menores que requieren su cancelación inmediata o que, por su naturaleza y características, no pueden ser apropiadamente programados.
- Directiva N°001-2022-GR-GEREDU-C "Normas y procedimientos para la autorización", uso y rendición de fondos bajo la modalidad de encargo al servidor civil de la "Gerencia Regional de Educación Cusco". Consiste en la entrega de dinero mediante una Orden de Pago Electrónica que se entrega de forma excepcional al personal de la Gerencia Regional de Educación Cusco, expresamente designado para ejecutar el gasto que necesite realizarse, considerando la naturaleza de determinadas funciones, el adecuado cumplimiento de los objetivos institucionales, las condiciones y

características de ciertas tareas y trabajos, o limitaciones justificadas respecto a la oferta local de ciertos bienes y servicios.

3.2.26. Evaluación de riesgos

La evaluación de los riesgos es el fundamento principal para tener una buena gestión de seguridad en las organizaciones. Por eso es importante poder desarrollar internamente normas de prevención. Como institución es necesario entender y conocer cuál es el método de evaluación, para poder realizar internamente las evaluaciones necesarias y así tener métodos de prevención que funcionen como formas de protección para el buen desarrollo de la entidad. (Mutua Universal, 2017)

Esta evaluación es un componente que consiste en el proceso de poder identificar cuáles son los riesgos a los que una entidad pública puede estar expuesta en sus actividades, y al mismo tiempo analizar los diferentes factores externos e internos que los causan. El propósito es establecer estrategias que contribuyan al logro de las metas, objetivos y programas de la organización. (Olivera, 2018)

Es uno de los procesos más importantes que implica controlar, analizar e identificar todos los riesgos y peligros que existen en el lugar de trabajo para poder garantizar la seguridad. La persona que lleva a cabo este proceso debe ser competente y capaz de determinar cuáles son las medidas que deberían estar implementadas o que ya están en funcionamiento para poder controlar o eliminar el riesgo. (Echandia & Gandini, 2019)

3.3. Definición de términos

- a. Control Interno.** - Se refiere a las revisiones que hacemos antes, durante y después en las entidades que supervisamos, para asegurar que manejen bien sus recursos, activos y operaciones de forma adecuada y eficiente. Estas verificaciones son preventivas, concurrentes y posteriores.
- b. Comprobación interna.** - Es una parte clave del control interno que consiste en repartir las tareas y responsabilidades entre diferentes personas, de modo que el

trabajo de una sirva para verificar el de otra. Así, las operaciones diarias no dependen de una sola persona, sino que se complementan y se revisan mutuamente, lo que nos ayuda a prevenir o descubrir fraudes a tiempo.

- c. La dirección.** - El director general (o como se le llame al jefe máximo: CEO, presidente ejecutivo, etc.) es quien tiene la mayor responsabilidad en la organización y debe hacerse cargo del sistema de control. Más que cualquier otra persona, el director general da el ejemplo desde arriba, y su comportamiento influye directamente en la honestidad, la ética y otros valores que crean un buen ambiente de control en toda la empresa.
- d. Equilibrio.** - Cada grupo que recibe autoridad debe tener la supervisión necesaria. Cuando delegamos poder, es importante crear mecanismos que aseguren que se use de manera correcta.
- e. Oportunidad.** - Para que funcione bien, el control debe aplicarse a tiempo, o sea, antes de que ocurra el error, para poder corregir las cosas antes de que sea demasiado tarde.
- f. Desviaciones.** - Cualquier cambio o problema respecto a lo planeado debe revisarse bien para entender por qué pasó y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelva a ocurrir.
- g. Función controladora.** - La función de control nunca debe estar a cargo de lo que controla, porque esto haría que el control no funcione bien. Es un principio básico: quien supervisa no puede ser el mismo que hace el trabajo que se está supervisando.
- h. Gestión.** - Las acciones que se trabajan en conjunto para dirigir y controlar una organización.
- i. Procesos de gestión.** - Es una estrategia que combina planificar, organizar, dirigir y coordinar el trabajo en los diferentes niveles de las instituciones públicas. Su

- objetivo es atender las necesidades y expectativas de la gente, mientras se cumplen las metas comunes.
- j. Gestión de la calidad.** - Son las medidas y recursos que se diseñan para evitar posibles fallas o problemas durante la prestación de los servicios en ese proceso.
 - k. Gestión Administrativa.** - a. Las actividades que se necesitan para que los programas funcionen día a día bajo la supervisión de la institución. (Castillo, 2007)
 - l. Unidad ejecutora.** - Según el MEF (Tesoro Público, 2011), en las entidades públicas, una unidad ejecutora es el nivel operativo descentralizado. Esta unidad se encarga de calcular y cobrar ingresos, asumir compromisos, generar gastos y hacer pagos según las leyes vigentes. También registra la información de sus actividades, reporta el cumplimiento de metas, maneja los desembolsos de deudas, y tiene la responsabilidad de emitir y colocar obligaciones de deuda.
 - m. Tesorería.** – En el área de Tesorería se manejan todos los temas relacionados con el flujo de caja de la entidad, también llamado flujo de dinero. La tesorería maneja el efectivo de la organización, administra las operaciones bancarias y ejecuta los pagos y cobros.
 - n. Valores.** - El comportamiento y las decisiones están influenciados por la integridad y los principios éticos del propietario, los funcionarios y los servidores públicos. Las normas y estilos de comportamiento reflejan las preferencias y valores que se han establecido. Tanto el propietario o funcionario designado como los demás empleados deben mantener un compromiso constante con la integridad y con un sistema de control interno basado en los valores y la ética definidos completamente.
 - o. Estructura organizacional.** - La estructura organizacional es el panorama general. Incluye las áreas, funciones y objetivos que deben cumplirse para que la entidad funcione bien. Es importante que todas las entidades públicas tengan este elemento porque ayuda a entender qué camino seguir.

- p. Planeamiento de la gestión de riesgos.** - Se define como las actividades que se coordinan para dirigir y controlar los riesgos en una organización.
- q. Identificación de los riesgos.** - En la gestión de riesgos, el proceso de identificar, analizar y evaluar los riesgos comienza una vez que se tiene la información necesaria. Durante este proceso, se reconocen las amenazas, las fuentes de riesgo y los riesgos específicos, estableciendo su nivel según qué tan seguido ocurren y el impacto que pueden tener. Esto permite hacer un diagnóstico adecuado.
- r. Difusión de políticas.** - Son las medidas que implementa la entidad, a través de políticas y procedimientos, para gestionar los riesgos que pueden interferir con el cumplimiento y logro de los objetivos establecidos.
- s. Acciones de control.** - Las operaciones de control son una herramienta importante en el sistema para que trabaje el personal técnico, aplicando las normas, procedimientos y principios que rigen sus instituciones.
- t. Canales de comunicación.** Son mecanismos creados según las necesidades específicas de la entidad, que incorporan una dinámica de comunicación formal, informal y multidireccional para garantizar que la información se transmita de manera efectiva.
- u. Calidad y suficiencia de la información.** - El funcionario o empleado asignado tiene la responsabilidad de asegurar que la información que se genera y comunica sea confiable, de calidad, suficiente, relevante y oportuna.
- v. Actividades de monitoreo y supervisión.** - Es fundamental hacer un monitoreo oportuno de las medidas de control interno aplicadas a los procesos y operaciones de la entidad, con el objetivo de evaluar si siguen siendo válidas, consistentes y de calidad. Además, este seguimiento permite implementar los ajustes necesarios para asegurar que funcionen bien.

- w. Seguimiento de resultados.** - Las debilidades y deficiencias identificadas durante el proceso de monitoreo deben ser documentadas y comunicadas a los responsables, para que puedan tomar las medidas correctivas correspondientes.
- x. Pronóstico a plazos.** – Son predicciones sobre cómo se comportará la entidad en el futuro, normalmente en cuanto a ingresos, y se pueden hacer a corto, mediano o largo plazo. Se basan en situaciones parecidas a las actuales o simulan diferentes escenarios, como ver qué pasaría si se hacen ciertas inversiones. Son solo predicciones, no certezas, pero son muy útiles para preparar a la entidad ante posibles problemas o imprevistos. (Teruel, 2021)
- y. Previsión.** – Según Agustín Reyes Ponce en su libro Administración Moderna, la previsión significa mirar hacia el futuro y responde a la pregunta ¿qué podemos hacer? Es la base necesaria para planificar porque establece el objetivo y nos ayuda a elegir qué caminos tomar.
- z. Procedimientos.** - Se refieren a las diferentes tareas o actividades que forman parte de cada proceso, o sea, todo lo que hay que hacer y cómo hacerlo para llevar a cabo un proceso. Todo procedimiento incluye actividades y tareas del personal, definir tiempos, métodos de trabajo y control para lograr que las operaciones se desarrollen de manera completa, oportuna y eficiente. (Gallardo, 2023)
- aa. Personal.** – Es aquella persona que presta sus servicios ante una entidad pública, así como una relación laboral en la que el personal desempeña su trabajo.
- bb. Información de cobros y pagos.** – La información de cobros se centra en los datos sobre la recaudación de dinero que viene de los usuarios externos. La información de pagos nos muestra cómo controlamos, planificamos y validamos el dinero de la entidad para pagar las facturas pendientes con nuestros proveedores, respetando los plazos y condiciones que ellos establezcan.

cc. Eficiencia. – De acuerdo con el D.L. 1441 del “Sistema Nacional de Tesorería”, se refiere a la “gestión y administración de los fondos públicos”, enfocada en garantizar su aplicación óptima y en reducir al mínimo los costos vinculados a su manejo.

IV. Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

Adoptamos un método deductivo para esta investigación, lo que implicó revisar exhaustivamente el estado del arte sobre Control Interno y Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería. Esta revisión nos permitió comprender la evolución de ambas variables a lo largo del tiempo y establecer hipótesis sólidas basadas en el conocimiento existente (Rodríguez & Pérez, 2017).

Clasificamos este estudio como una investigación básica, puesto que se ajusta a los criterios metodológicos requeridos y utiliza fundamentos teóricos relacionados con Control Interno y Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería. El objetivo es implementar estos conocimientos en el ámbito público, enfocándonos específicamente en la Unidad Funcional de Tesorería de la Gerencia Regional de Educación Cusco (Paitán, 2018).

Este estudio presenta un alcance correlacional, ya que buscamos establecer la relación existente entre nuestras dos variables de investigación. Además, nos propusimos identificar las causas que originan los eventos tanto físicos como sociales observados. De esta manera, el diseño nos permitió explicar por qué ocurren determinados fenómenos y bajo qué circunstancias se manifiestan (Hernández & Mendoza, 2018).

Optamos por un diseño no experimental para esta investigación, donde nos limitamos a observar las condiciones preexistentes sin intervenir o alterar las variables de estudio. Asimismo, adoptamos un enfoque transversal, dado que la recolección de datos se ejecutó en un momento específico y único en el tiempo (Hernández & Mendoza, 2018).

4.2. Ámbito temporal y espacial

4.2.1. Temporal

El periodo de desarrollo de esta investigación abarcó todo el año 2023, iniciando el 01 de enero y concluyendo el 31 de diciembre.

4.2.2. Espacial

Este estudio se llevó a cabo en la Gerencia Regional de Educación Cusco, ubicada en el distrito de Cusco, provincia de Cusco, región de Cusco.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

De acuerdo con Paitán (2018), la población representa el conjunto completo de unidades que satisfacen los criterios establecidos para el estudio, pudiendo incluir individuos que poseen las características requeridas para la investigación.

En nuestro caso, la población estuvo conformada por 111 trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco durante el año 2023.

4.3.2. Muestra

La muestra constituye una porción reducida y representativa de la población total. En otras palabras, es un conjunto seleccionado de elementos que comparten las características específicas definidas para el estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

Nuestra muestra se integró por 30 trabajadores de la “Gerencia Regional de Educación Cusco”.

Empleamos un muestreo no probabilístico por conveniencia, método que se distingue por no otorgar las mismas posibilidades de selección a todos los miembros de la población. Es importante mencionar que los estudios correlacionales requieren un mínimo de 30 unidades de análisis para su validez.

El criterio utilizado fue que los encuestados pertenecieran a la GEREDU, por lo que incluimos trabajadores de diversas áreas: Unidad Funcional de Tesorería, Abastecimiento, Contabilidad, Administración, Presupuesto, así como algunos altos funcionarios de la Gerencia.

4.4. Instrumentos

Según Paitán (2018), se trata de herramientas tanto conceptuales como materiales que permiten obtener datos e información a través de consultas u objetos que requieren respuestas específicas del investigador.

Para la recopilación de información empleamos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas basadas en la escala de Likert.

a. Ficha técnica del instrumento de control interno

Autor: "Yabar Berrio, Jessika Ingrid"

Año: 2022

Título: "Control interno en la rendición de cuentas de una Gerencia Regional de Educación, año 2021"

Ítems: 20

Dimensiones: 5

b. Ficha técnica del instrumento de gestión de tesorería

Autor: Rivera Torres, Lourdes Diana

Año: 2020

Título: "El control interno en la gestión de tesorería de la empresa Makro Perú S.A.C en el año 2018 Ate Vitarte – Lima"

Ítems:12

Dimensiones: 3

Es importante señalar que los instrumentos empleados para evaluar la Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería de la Gerencia Regional de Educación fueron adaptados

y modificados según los objetivos específicos de nuestra investigación. Esta adaptación fue necesaria considerando que el instrumento original correspondía a una entidad privada, cuyas características y actividades económicas difieren significativamente del sector público.

4.5. Procedimientos

Tres expertos en el área de estudio validaron inicialmente nuestro instrumento de investigación. Tras esta validación, aplicamos la encuesta a la muestra elegida y, al obtener todas las respuestas, trasladamos la información a una hoja de Excel para su procesamiento.

4.6. Análisis de datos

Las encuestas aplicadas durante el estudio se procesaron en Excel para calcular los porcentajes correspondientes a cada variable y establecer los resultados. Posteriormente, utilizamos SPSS para el análisis estadístico de los datos y la elaboración de tablas y gráficos que nos permitieron obtener los resultados finales.

4.7. Consideraciones éticas

Este estudio presenta toda la información debidamente referenciada, respetando los derechos de autor de los conocimientos desarrollados por investigadores previos que contribuyeron a nuestro trabajo. Además, informamos previamente a todos los empleados de la “Gerencia Regional de Educación Cusco” sobre el proceso de recolección de datos antes de su implementación.

V. Resultados y discusión

5.1. Resultados

Tabla 3

Puntuación de control interno y gestión de la unidad funcional de tesorería

	Puntuación
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

La variable Control Interno se midió a través de 20 preguntas, estableciendo un rango de puntuación entre 20 y 100 puntos por participante. En cuanto a la variable Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería, se evaluó mediante 12 preguntas con puntuaciones que oscilan entre 12 y 60 puntos por encuestado.

Escala de control interno

Desarrollamos escalas específicas para medir tanto el “Control Interno” como la “Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería”. Los puntajes obtenidos a través de estos instrumentos permiten realizar interpretaciones precisas, las cuales se presentan a continuación

Tabla 4

Escala de control interno

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz
Ambiente de control	4 - 9	10 – 14	15 – 20
Evaluación de riesgos	4 - 9	10 – 14	15 – 20
Actividad de control	4 - 9	10 – 14	15 – 20
Información y comunicación	4 - 9	10 – 14	15 – 20
Supervisión	4 - 9	10 – 14	15 – 20
Control Interno	20 - 46	47 – 73	74 – 100

La variable "Control Interno", evaluada a través de 20 preguntas, establece un rango de puntuación entre 20 y 100 puntos. Basándose en estos valores, se han definido

tres categorías de evaluación: ineficaz (20 a 46 puntos), regular (47 a 73 puntos) y eficaz (74 a 100 puntos).

Tabla 5

Escala de gestión de la unidad funcional de tesorería

Dimensiones	Ineficiente	Regular	Eficiente
Planificación	4 – 9	10 - 14	15 – 20
Organización	4 – 9	10 - 14	15 – 20
Control	4 – 9	10 - 14	15 – 20
Gestión De Tesorería	12 – 27	28 - 43	44- 60

La variable "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", medida mediante 12 preguntas, presenta un rango de puntuación entre 12 y 60 puntos. Con base en estos valores, se establecieron tres categorías de evaluación: ineficiente (12 a 27 puntos), regular (28 a 43 puntos) y eficiente (44 a 60 puntos).

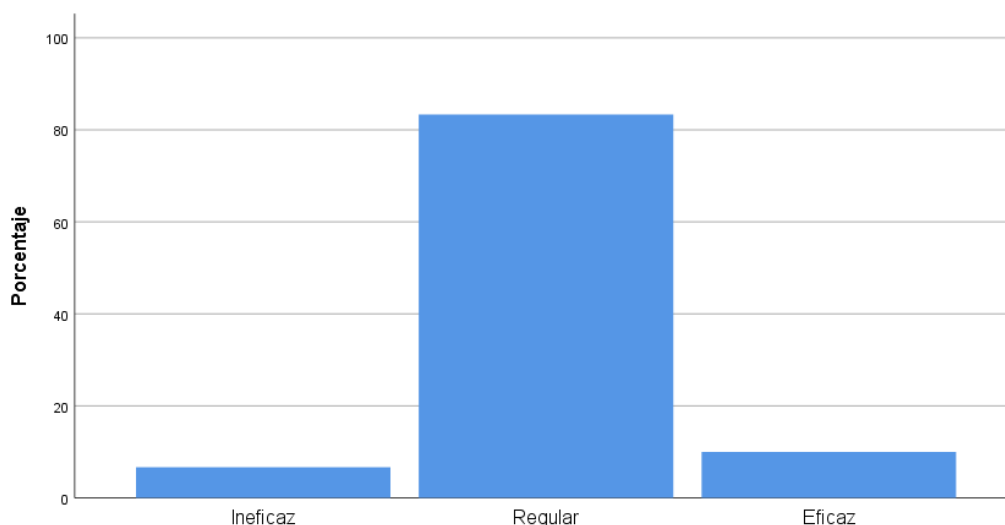
5.1.1. Resultados descriptivos de la variable control interno

a) Ambiente de control

Tabla 6

Resultados del ambiente de control

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	2	6,7	6,7	6,7
Regular	25	83,3	83,3	90,0
Eficaz	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 7*Resultados del ambiente de control*

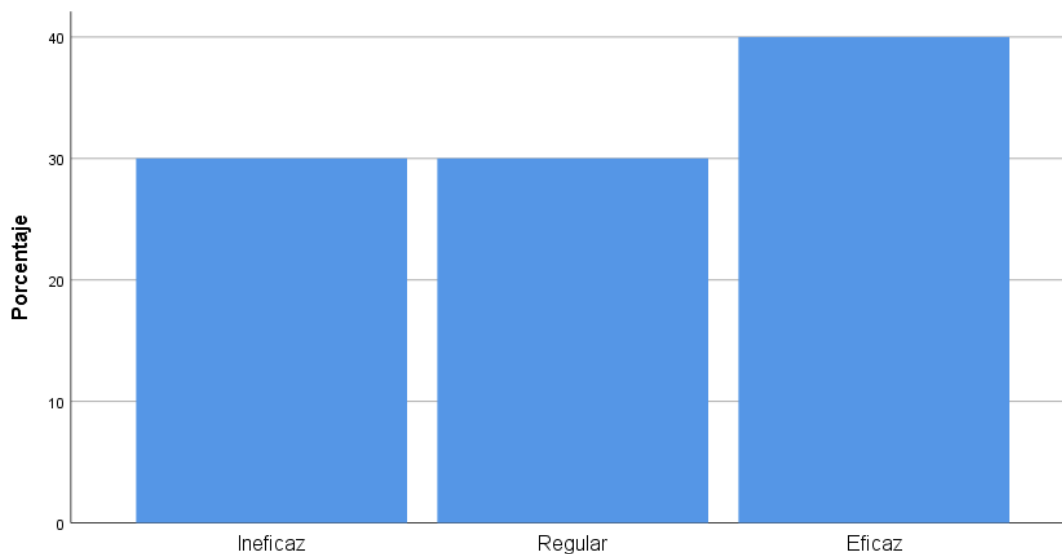
Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los resultados de la tabla y figura muestran que la dimensión "ambiente de control" es regular en un 83.3% de los casos, mientras que el 6.7% la considera ineficaz. Esta tendencia hacia lo regular se debe a que la "GEREDU" solo ocasionalmente difunde el manual organizacional y las normativas pertinentes a sus empleados, además de que los colaboradores no siempre tienen claridad sobre las responsabilidades y funciones que deben desempeñar en la "GEREDU".

b) Evaluación de riesgos

Tabla 7*Resultados de la evaluación de riesgo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	9	30,0	30,0	30,0
Regular	9	30,0	30,0	60,0
Eficaz	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 8*Resultados de la evaluación de riesgo*

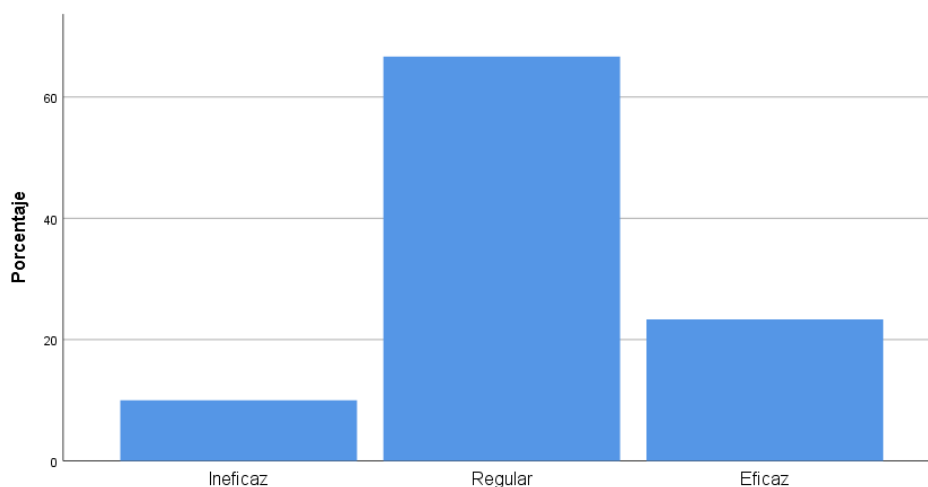
Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los datos de la tabla y figura revelan que el 40% de los empleados de la "GEREDU" considera eficaz la dimensión "evaluación de riesgo", mientras que el 30% la califica como regular y otro 30% como ineficaz. Su efectividad se fundamenta en que los trabajadores mantienen un conocimiento constante sobre los riesgos potenciales de la "GEREDU" y desarrollan continuamente respuestas o alternativas positivas ante los riesgos comunes que enfrenta la entidad.

c) Actividades de control

Tabla 8*Resultados de la actividad de control*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	3	10,0	10,0	10,0
Regular	20	66,7	66,7	76,7
Eficaz	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 9*Resultados de la actividad de control*

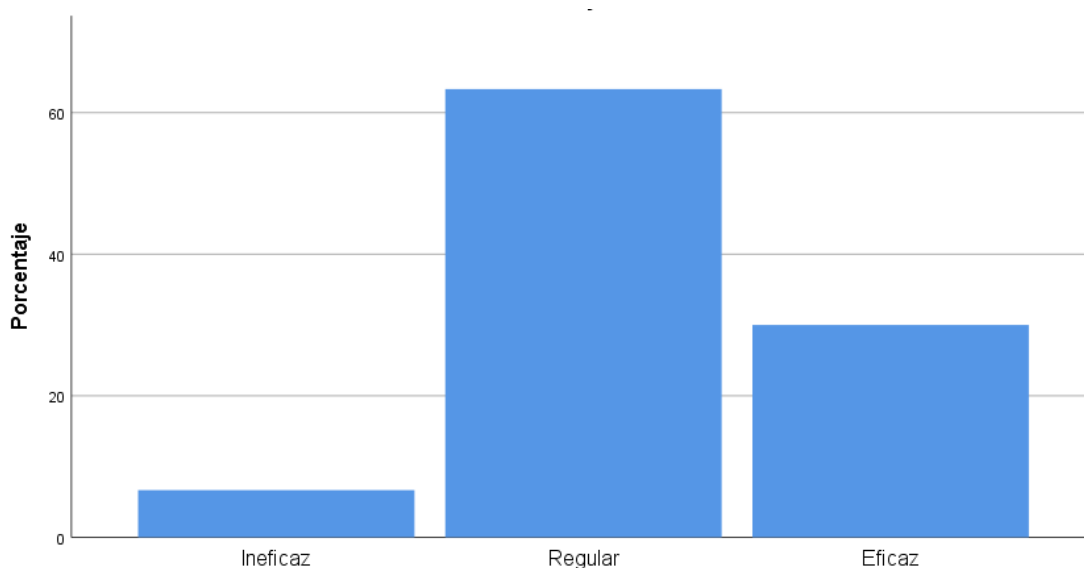
Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los resultados de la tabla y figura muestran que el 66.7% de los trabajadores califica como regular la dimensión "actividad de control" en la "GEREDU", mientras que el 10% la considera ineficaz. Esta valoración regular se debe a que la "GEREDU" solo esporádicamente promueve y comunica las normativas de control interno en sus distintas áreas. Además, aunque los controles de proyectos y procedimientos están incluidos en el manual de operaciones, las verificaciones mensuales del control interno se realizan de manera intermitente.

d) Información y comunicación

Tabla 9*Resultados de la información y comunicación*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	2	6,7	6,7	6,7
Regular	19	63,3	63,3	70,0
Eficaz	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 10*Resultados de la información y comunicación*

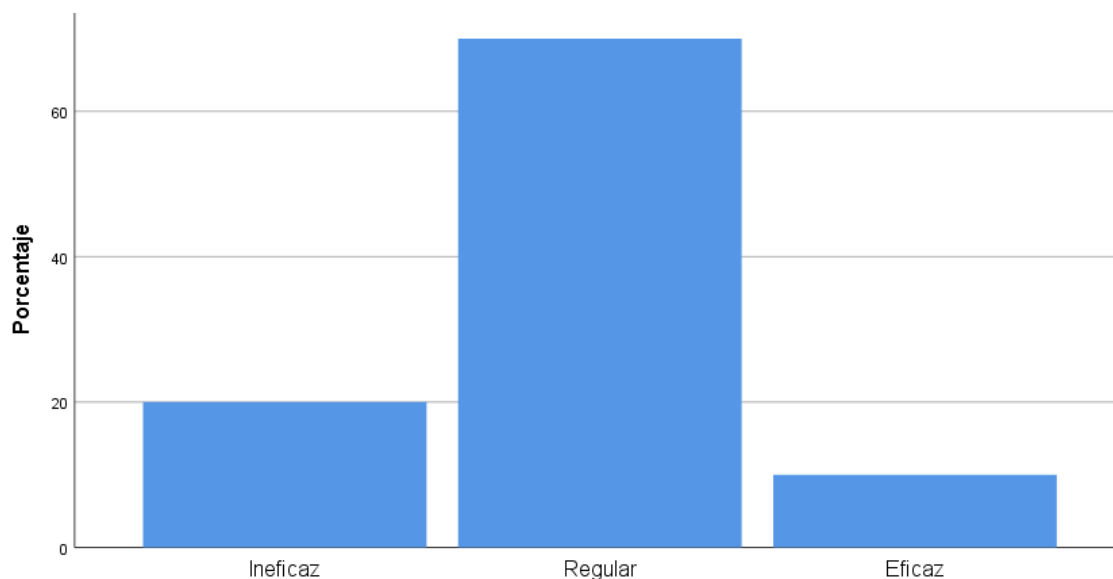
Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los datos de la tabla y figura indican que el 63.3% de los empleados considera regular la dimensión "información y comunicación", mientras que el 6.7% la evalúa como ineficaz. Esta calificación regular obedece a que las actividades de control solo ocasionalmente se implementan proporcionando información de calidad, oportuna y veraz. Asimismo, la información que genera el control interno sobre el estado de la "GEREDU" solo a veces se basa en criterios de consistencia, oportunidad, integridad y exactitud.

e) Supervisión

Tabla 10*Resultados de la supervisión*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	20,0	20,0	20,0
Regular	21	70,0	70,0	90,0
Eficaz	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 11*Resultados de la supervisión*

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los resultados de la tabla y figura revelan que el 70% de los trabajadores califica como regular la dimensión "supervisión" en la "GEREDU", mientras que el 10% la considera eficaz. Esta evaluación regular se fundamenta en que solo esporádicamente se implementan adecuadamente las recomendaciones emitidas por el control interno. Además, el control interno únicamente detecta de manera intermitente los errores e irregularidades presentes en la "GEREDU".

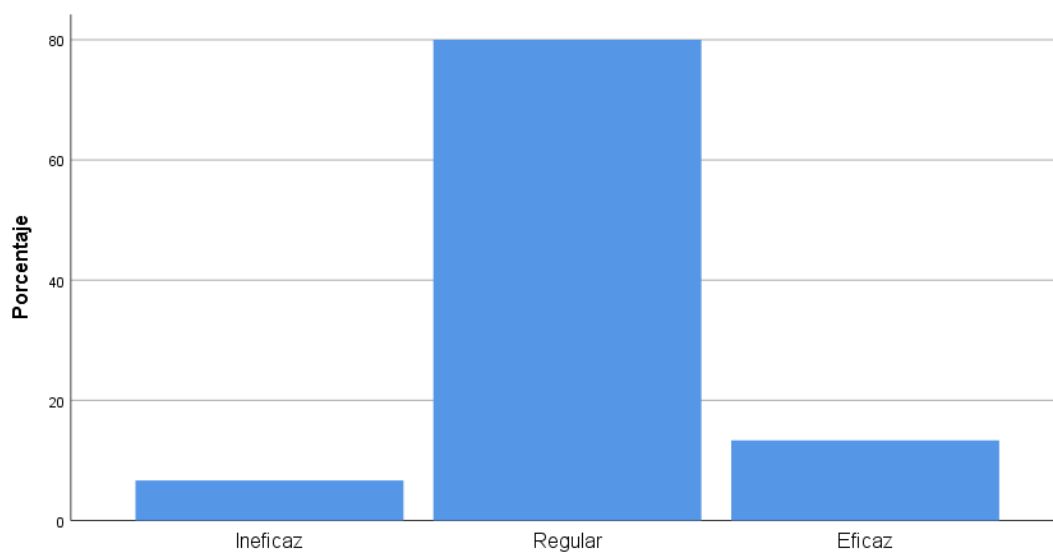
f) Control interno

Tabla 11*Resultados de la variable control interno*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	2	6,7	6,7	6,7
Regular	24	80,0	80,0	86,7
Eficaz	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 12

Resultados de la variable control interno



Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los datos de la tabla y figura demuestran que el 80% de los empleados de la "GEREDU" evalúa el "Control Interno" como regular, mientras que el 6.7% lo considera ineficaz. Esta calificación regular se debe a que la mayoría de las dimensiones (ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, y supervisión) presentan un desempeño regular, siendo únicamente la dimensión evaluación de riesgo la que alcanza un nivel eficaz.

5.1.2. Resultados descriptivos de la variable gestión de la unidad funcional de tesorería

a) Planificación

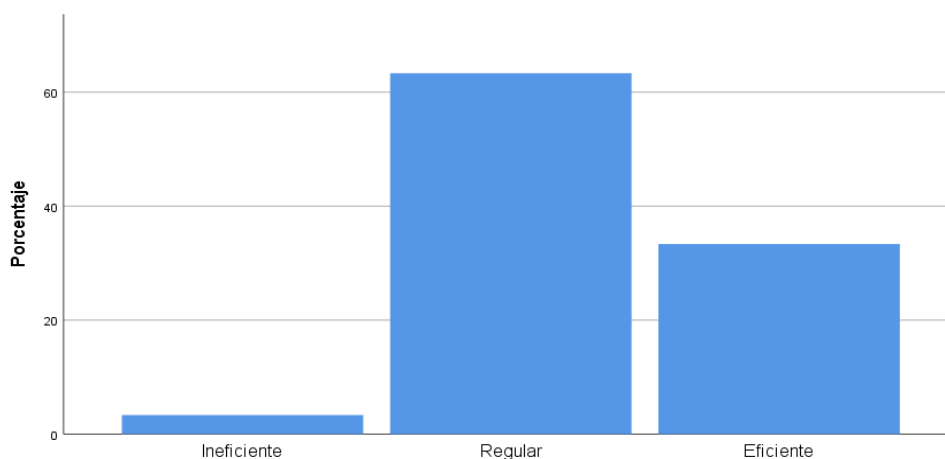
Tabla 12

Resultados de la planificación

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	1	3,3	3,3	3,3
Regular	19	63,3	63,3	66,7
Eficiente	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 13

Resultados de la planificación



Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los resultados de la tabla y figura muestran que el 63.3% de los trabajadores considera regular la dimensión "planificación", mientras que el 3.3% la califica como ineficiente. Esta evaluación regular obedece a que en la "Unidad Funcional de Tesorería" los pronósticos a plazos solo ocasionalmente permiten alcanzar los objetivos establecidos para esta área. Además, los pronósticos definidos únicamente cumplen de manera intermitente con los

tiempos que establece la "GEREDU".

b) Organización

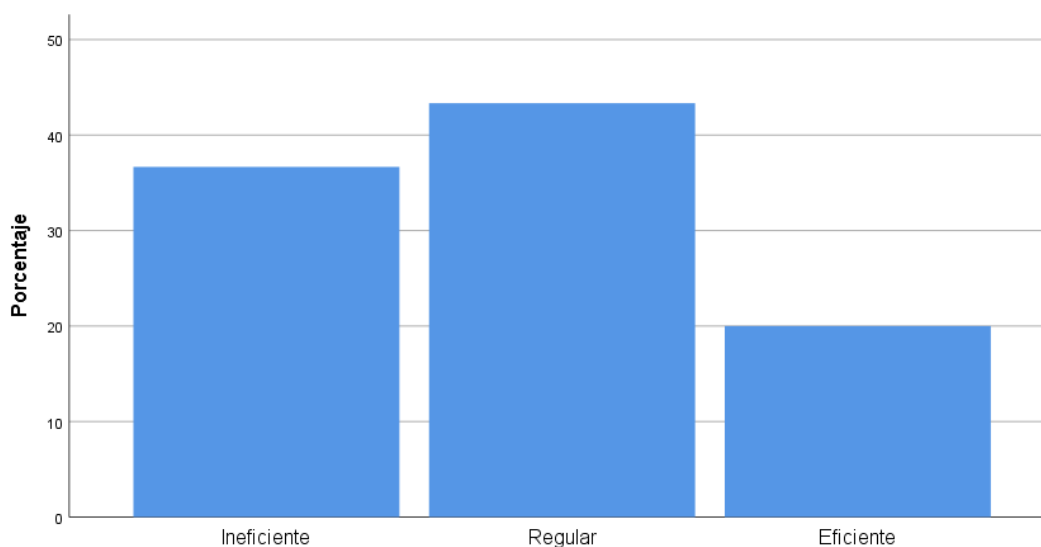
Tabla 13

Resultados de la organización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	11	36,7	36,7	36,7
Regular	13	43,3	43,3	80,0
Eficiente	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 14

Resultados de la organización



Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los datos de la tabla y figura revelan que el 43.3% de los trabajadores percibe como regular la dimensión organización, mientras que el 20% la considera eficiente. Esta calificación regular se debe a que la "Unidad Funcional de Tesorería" solo ocasionalmente optimiza adecuadamente los recursos financieros de la "GEREDU" para mantener fondos apropiados. Asimismo, esta unidad únicamente cuenta de manera intermitente con el personal suficientemente capacitado para su gestión.

c) Control

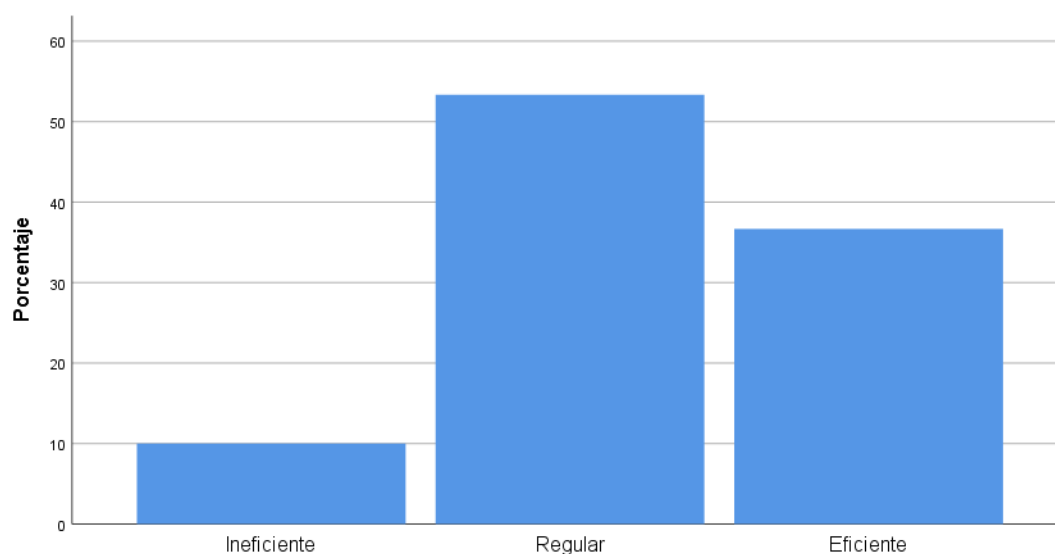
Tabla 14

Resultados de control

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	3	10,0	10,0	10,0
Regular	16	53,3	53,3	63,3
Eficiente	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 15

Resultados de control



Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los resultados de la tabla y figura indican que el 53.3% de los trabajadores evalúa como regular la dimensión "control", mientras que el 10% la considera ineficiente. Esta valoración regular se fundamenta en que la "Unidad Funcional de Tesorería" solo ocasionalmente cumple con el pago de obligaciones dentro de los plazos establecidos por las normas del sistema nacional de tesorería. Además, el control de egresos e ingresos para lograr una gestión eficiente de tesorería se realiza únicamente de manera intermitente.

d) Gestión de la unidad funcional de tesorería

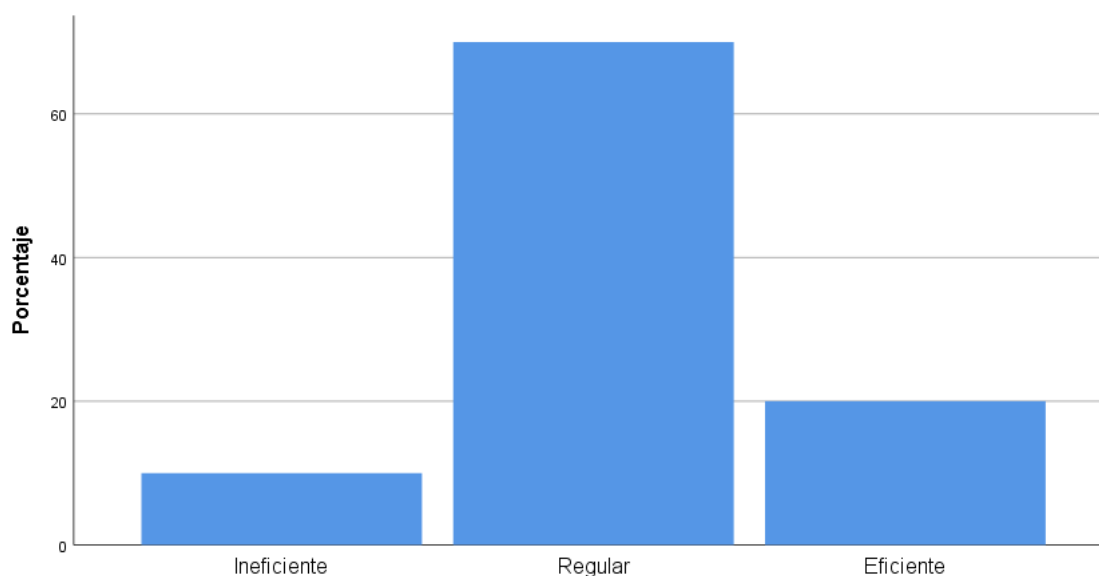
Tabla 15

Resultados de la variable gestión de la unidad funcional de tesorería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	3	10,0	10,0	10,0
Regular	21	70,0	70,0	80,0
Eficiente	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 16

Resultados de la variable gestión de la unidad funcional de tesorería



Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la GEREDU

Los datos de la tabla y figura demuestran que el 70% de los empleados de la "GEREDU" califica como regular la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", mientras que el 10% la considera ineficiente. Esta evaluación regular se debe a que las dimensiones que componen esta variable (planificación, organización y control) también presentan un desempeño regular según la percepción de los colaboradores de la "GEREDU".

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. Resultado inferencial según hipótesis general

Ha: Existe relación significativa entre el “control interno” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Ho: No existe relación significativa entre el “control interno” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Tabla 16

Relación entre control interno y gestión de la unidad funcional de tesorería

			Control Interno	Gestión de la unidad funcional de tesorería
Rho de Spearman	Control Interno	Coefficiente de correlación	1,000	,569
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
Gestión de la unidad funcional de tesorería	Control Interno	Coefficiente de correlación	,569	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El estadístico Rho de Spearman presentado en la tabla demuestra que existe una relación significativa entre las variables "Control Interno" y "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" de la "GEREDU", con un valor de 0,000 que cumple el criterio $p < 0,05$. Esta correlación es positiva considerable (0,569), lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula.

5.2.2. Resultados inferenciales según hipótesis específicos

Ha: Existe relación significativa entre el “ambiente de control” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Ho: No existe relación significativa entre el “ambiente de control” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Tabla 17

Relación entre ambiente de control y gestión de la unidad funcional de tesorería

			Dimensión ambiente de control	Gestión de la unidad funcional de tesorería
Rho de	Dimensión	Coefficiente	1,000	,438
	ambiente	de correlación	.	,002
	control	Sig. (bilateral)		
		N	30	30
Spearman	Gestión de la	Coefficiente	,438	1,000
	unidad	de correlación		
	funcional de	Sig. (bilateral)	,002	.
	tesorería	N	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El análisis inferencial mediante el estadístico Rho de Spearman muestra que la dimensión “ambiente de control” mantiene una relación significativa con la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" de la "GEREDU", registrando un valor de 0,002 que satisface el criterio $p < 0,05$. Esta correlación es positiva media (0,438), permitiendo aceptar la hipótesis alterna y descartar la hipótesis nula.

Ha: Existe relación significativa entre la “evaluación de riesgos” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Ho: No existe relación significativa entre la “evaluación de riesgos” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Tabla 18

Relación entre evaluación de riesgos y gestión de la unidad funcional de tesorería

		Dimensión evaluación de riesgo		Gestión de la unidad funcional de tesorería
Rho de Spearman	Dimensión evaluación de riesgo	Coeficiente de correlación	de	1,000
		Sig. (bilateral)		,564
		N		,000
				30
	Gestión de la unidad funcional de tesorería	Coeficiente de correlación	de	,564
		Sig. (bilateral)		1,000
		N		,000
				30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El análisis inferencial mediante el estadístico Rho de Spearman demuestra que la dimensión “evaluación de riesgo” presenta una relación significativa con la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" de la "GEREDU", con un valor de 0,000 que cumple el criterio $p < 0,05$. Esta correlación es positiva considerable (0,564), lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula.

Ha: Existe relación significativa entre las “actividades de control” con la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Ho: No existe relación significativa entre las “actividades de control” con la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Tabla 19*Relación entre actividades de control y gestión de la unidad funcional de tesorería*

		Dimensión actividades de control		Gestión de la unidad funcional de tesorería
Rho de	Dimensión actividades de control	Coeficiente de correlación	1,000	,557
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	30	30
	Spearman		Coeficiente de correlación	,557
	Gestión de la unidad funcional de tesorería	Sig. (bilateral)	,001	.
		N	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El análisis inferencial empleando el estadístico Rho de Spearman revela que la dimensión "actividades de control" mantiene una relación significativa con la variable "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", registrando un valor de 0,001. Esta correlación es positiva considerable (0,557), por lo que se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Ha: Existe relación significativa entre la "información y comunicación" y la "gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023.

Ho: No existe relación significativa entre la "información y comunicación" y la "gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023.

Tabla 20*Relación entre información y comunicación y la gestión de la unidad funcional de tesorería*

		Dimensión información y comunicación			Gestión de la unidad funcional de tesorería
Rho de	Dimensión	Coeficiente	de	1,000	,414*
	información	correlación		.	,003
	y comunicación	Sig. (bilateral)		30	30
Spearman	Gestión de la	Coeficiente	de	,414*	1,000
	unidad funcional	correlación		,003	.
	de tesorería	Sig. (bilateral)		30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados de la tabla demuestran que la dimensión “información y comunicación” presenta una relación significativa con la variable “Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería”, con un valor de 0,003 que cumple $p < 0,005$ mediante el estadístico inferencial Rho de Spearman. Esta correlación es positiva media (0,414), lo que lleva a aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula.

Ha: Existe relación significativa entre la “supervisión” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Ho: No existe relación significativa entre la “supervisión” y la “gestión de la Unidad Funcional de Tesorería” en la “Gerencia Regional de Educación Cusco”, 2023.

Tabla 21*Relación entre supervisión y la gestión de la unidad funcional de tesorería*

		Dimensión supervisión	Gestión de la unidad funcional de tesorería
Rho de	Dimensión	1,000	,646
	supervisión	.	,000
	N	30	30
Spearman	Gestión de la unidad	,646	1,000
	funcional de tesorería	,000	.
	N	30	30

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los datos de la tabla revelan que la dimensión "supervisión" mantiene una relación significativa con la variable "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", registrando un valor de 0,000 que satisface $p < 0,05$ mediante el estadístico inferencial Rho de Spearman. Esta correlación es positiva considerable (0,646), permitiendo aceptar la hipótesis alterna y descartar la hipótesis nula.

5.3. Discusión

Al comparar nuestros resultados con investigaciones anteriores, identificamos similitudes y diferencias relevantes. Chipana (2022) buscó determinar cómo el control interno incide en la ejecución financiera del área de tesorería universitaria, concluyendo que los componentes del control interno obtuvieron calificaciones regulares: ambiente de control (66,7%), evaluación de riesgos (41,7%), información y comunicación (58,3%), actividades de control interno (41,7%) y supervisión (33,3%). Además, estableció que el

control interno impacta directamente en la ejecución financiera y el cumplimiento de metas presupuestales. Nuestros hallazgos muestran similitudes notables, ya que las dimensiones “ambiente de control (83.3%), actividades de control (66.7%), información y comunicación (63.3%) y supervisión (70%)” también presentan un desempeño mayoritariamente regular. De igual manera, confirmamos que el "Control Interno" mantiene una relación directa positiva con la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", facilitando el logro de objetivos de manera transparente y eficaz.

Yabar (2022) investigó la relación entre el control interno y la rendición de cuentas en una "Gerencia Regional de Educación", concluyendo que el control interno se vincula de forma positiva y moderada con la rendición de cuentas. Las dimensiones “ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación” mostraron relaciones positivas con coeficientes de correlación bajos, mientras que la supervisión presentó una conexión positiva de intensidad moderada. Los resultados inferenciales de ambos estudios coinciden con nuestros hallazgos del objetivo general, ya que también evidenciamos una relación positiva moderada entre el "Control Interno" y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería". Sin embargo, identificamos diferencias en las dimensiones: nuestras asociaciones se manifiestan de manera media, no baja como en el estudio referenciado. Específicamente, la dimensión supervisión en nuestra investigación presenta una relación considerable, no moderada como en el estudio previo.

Turpo (2021) buscó determinar la incidencia del "Control Interno" en la gestión del área de tesorería de una municipalidad distrital, concluyendo que existen puntos críticos en el "Control Interno": 60% obtuvo calificación media y 40% calificación mala. Esta apreciación del autor coincide con la percepción de los trabajadores de la "GEREDU", donde el 80% considera que el "Control Interno" en la entidad es regular, mientras que solo el 6.7% lo califica como ineficaz. Estos resultados confirman que las dimensiones “ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, y supervisión” se desarrollan de manera regular.

Córdova (2020) encontró que el control interno en la Municipalidad Distrital de Condebamba es totalmente deficiente, resultando también en una gestión de tesorería deficiente. Este hallazgo contrasta con nuestros resultados, donde el 80% de los trabajadores considera que el "Control Interno" es regular, no deficiente, y consecuentemente la gestión de tesorería también se desarrolla de manera regular. Esto evidencia la vinculación directa entre ambas variables. Ante estos resultados, resulta fundamental continuar implementando procedimientos de "Control Interno" en las subgerencias de tesorería de las entidades públicas para alcanzar las metas de forma eficaz.

Por otro lado, concuerda con lo hallado por Rivera (2020), quien concluye que la aplicación del "Control Interno" permite alcanzar un grado óptimo de eficiencia en el cumplimiento de objetivos del área de tesorería. Además, facilita una evaluación exhaustiva del desempeño y manejo de información financiera para prevenir actos ilícitos como la malversación de fondos. Rivera también destaca que el ambiente de control mejora la gestión de tesorería al verificar la exactitud y confiabilidad de registros e informes financieros, orientándose hacia una seguridad razonable que evite pérdidas financieras. Asimismo, señala que la evaluación de riesgos del "Control Interno" es esencial para reducir riesgos en la gestión de tesorería, estableciendo controles de ingreso y egreso de dinero con procedimientos pertinentes en su ejecución.

La investigación de Valencia Hanco, Corahua Valencia y Rimachi Huaman (2021) sugiere una correlación y proporcionalidad directa entre el gasto público y el "Control Interno" con la ejecución del gasto público del Gobierno Regional del Cusco. Sus resultados muestran un p-valor de 0.006 y una gamma de 0.000, indicando una relación de nivel medio entre los procesos y la ejecución del gasto público. Los autores concluyen que existe una correlación de 0.006 entre ambas variables, destacando la importancia del "Control Interno" en todas las operaciones institucionales, particularmente en la supervisión de la ejecución del gasto público. Al contrastar con nuestros resultados, el estadístico Rho de Spearman

evidencia que las variables "Control Interno" y "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" de la "GEREDU" se relacionan significativamente con un valor de 0.000 que cumple $p < 0.05$, presentando una correlación positiva considerable de 0.569. Esto permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula.

Grajales Gaviria, Giraldo Pérez, Castellanos Polo y Cano Bedoya (2022) publicaron en la revista virtual Universidad Católica del Norte el "Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia". Su objetivo fue analizar la gestión del sistema de "Control Interno" en instituciones de educación superior privadas colombianas desde un enfoque administrativo y educativo. Sus principales hallazgos revelan que el 42% de las entidades carece de un modelo de "Control Interno". Estos resultados contrastan con nuestra investigación, ya que la "GEREDU" sí cuenta con un sistema de "Control Interno" que opera a través de la Oficina de Control Interno, cuya implementación está bajo la responsabilidad de la Gerencia Regional.

Álvarez y Condori (2020) desarrollaron un estudio para describir cómo los componentes del "Control Interno" garantizan un nivel razonable de seguridad en términos de eficiencia y eficacia. Los autores concluyeron que en la institución analizada no existe ambiente de control, evidenciando que el área de tesorería no maneja correctamente los componentes debido a la escasez de valores éticos, actitudinales y conductuales. También identificaron debilidades en los controles preventivos y actividades de control por falta de actualización del Manual de programaciones administrativas. Además, encontraron que la información y comunicación es limitada por ausencia de normativas oportunas, y que el monitoreo y supervisión es insuficiente debido a personal inexperto en acciones de control y normas de tesorería. Al contrastar estos hallazgos con nuestros resultados, observamos diferencias claras. En la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "GEREDU" sí existe un ambiente de control regular, ya que los trabajadores poseen valores y actitudes éticos que permiten desarrollar este proceso de manera regular. Las actividades de control también se efectúan regularmente, aunque la "GEREDU" solo ocasionalmente promueve las

normativas sobre "Control Interno". Respecto a información y comunicación, esta es regular, no incipiente como en la investigación referenciada. Las diferencias identificadas se explican por los contextos geográficos distintos de ambos estudios, lo que implica que el "Control Interno" en una institución educativa no equivale al implementado en el área de tesorería de una institución pública.

Vilca (2023) en su estudio "Control interno y gestión de tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, periodo 2022" obtuvo resultados donde el 40% de los trabajadores presenta un nivel eficiente respecto al "Control Interno", 34% nivel regular y 27% nivel deficiente. Para la variable "gestión de tesorería", el 39% mostró nivel eficiente, 31% regular y 30% deficiente. El autor concluyó que el "Control Interno" se relaciona directa y positivamente con la gestión de tesorería. Estos resultados difieren de nuestros hallazgos, ya que los trabajadores de la "GEREDU" calificaron el "Control Interno" como regular en un 80%, mientras que solo el 6.7% lo considera ineficaz. Respecto a la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", el 70% de los trabajadores de la "GEREDU" la evalúa como regular, mientras que el 10% la considera ineficiente. Esto contrasta con la investigación previa donde tanto el "Control Interno" como la gestión de tesorería se desarrollan de manera eficaz.

VI. Conclusiones

Primero: Se ha determinado que existe una relación entre el "Control Interno" y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023, sustentada por un valor p de 0,000 y una correlación positiva considerable de 0,569 mediante el estadístico inferencial Rho de Spearman. Esto significa que cuando la "GEREDU" implementa un "Control Interno" efectivo, el área de tesorería también presenta un mejor control. Los resultados evidencian que el 80% de los trabajadores de la "GEREDU" califica el "Control Interno" como regular, mientras que el 6.7% lo considera ineficaz. Respecto a la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", el 70% de los empleados de la "GEREDU" la evalúa como regular, en tanto que el 10% la considera ineficiente.

Segundo: Se identificó que el nivel de "Control Interno" en la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023 es regular según el 80% de los trabajadores. Esta calificación se debe a que solo ocasionalmente se difunde el manual organizacional de la entidad a los empleados, ocasionando que únicamente a veces tengan claridad sobre sus responsabilidades y funciones. Asimismo, las dimensiones "ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, y supervisión" presentan un desempeño regular, mientras que únicamente la dimensión evaluación de riesgo alcanza un nivel eficaz, resultando en una variable globalmente regular.

Tercero: Se identificó que el nivel de "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023 es regular según el 70% de los trabajadores. Esta calificación obedece a que el área de tesorería solo ocasionalmente optimiza adecuadamente los recursos financieros de la entidad, debido a que a veces cuenta con el personal suficientemente capacitado para una gestión eficiente. Asimismo, resulta regular porque las dimensiones que

componen esta variable (planificación, organización y control) se encuentran en un nivel regular.

Cuarto: Se ha determinado que existe una relación entre el ambiente de control y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023, sustentada por un valor de 0,002 y una correlación positiva media de 0,438. Esto indica que cuando los trabajadores de la "GEREDU" poseen valores sólidos y una estructura organizacional adecuada, la gestión de tesorería funcionará de manera positiva. Los resultados muestran que el ambiente de control es regular en un 83.3% de los casos, mientras que el 6.7% lo considera ineficaz. Respecto a la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", el 70% de los trabajadores de la "GEREDU" la califica como regular, en tanto que el 10% la evalúa como ineficiente.

Quinto: Se ha determinado que existe una relación entre la evaluación de riesgo y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023, respaldada por un valor de 0,000 y una correlación positiva considerable con coeficiente de 0,564. Esto significa que cuando el planeamiento e identificación de riesgos es efectivo, la "Unidad Funcional de Tesorería" funcionará adecuadamente. Los resultados evidencian que la evaluación de riesgo es eficaz en un 40% de los casos, mientras que un 30% la considera regular y otro 30% la evalúa como ineficaz. En cuanto a la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería", el 70% de los trabajadores de la "GEREDU" la califica como regular, mientras que el 10% la considera ineficiente.

Sexto: Se ha determinado que existe una relación entre las actividades de control y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023, sustentada por un valor de 0,001 y una correlación positiva considerable de 0,557 mediante el estadístico Rho de Spearman. Esto evidencia una buena relación entre la difusión de políticas y acciones de control

con la "Unidad Funcional de Tesorería". Los resultados muestran que el 66.7% considera regular la actividad de control en la "GEREDU", mientras que el 10% la evalúa como ineficaz. Esta calificación se debe a que la "GEREDU" solo ocasionalmente promueve y divulga las normativas sobre "Control Interno" en las diferentes áreas. Además, aunque los controles aplicados en proyectos y procedimientos están incorporados en el Manual de operaciones, las verificaciones mensuales sobre "Control Interno" se realizan de manera intermitente.

Séptimo: Se ha determinado que existe una relación entre información y comunicación y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023, con una correlación positiva media de 0,414 y una relación significativa con valor de 0,003 que cumple $p < 0,05$. Esto evidencia la relación entre los canales y calidad de comunicación con la "Unidad Funcional de Tesorería". Los resultados indican que el 63.3% de los trabajadores considera regular la información y comunicación, mientras que el 6.7% la evalúa como ineficaz. Esta calificación se debe a que solo ocasionalmente las actividades relacionadas al control se implementan proporcionando información de calidad, oportuna y veraz. Asimismo, la información que genera el "Control Interno" sobre el estado de la "GEREDU" únicamente a veces se basa en criterios de consistencia, oportunidad, integridad y exactitud.

Octavo: Se ha determinado que existe una relación entre la supervisión y la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" en la "Gerencia Regional de Educación Cusco", 2023, sustentada por un valor de 0,000 y una correlación positiva considerable de 0,646 según el estadístico Rho de Spearman. Esto indica que existe relación entre las actividades de monitoreo y seguimiento de resultados con la "Unidad Funcional de Tesorería". Los resultados muestran que el 70% de los trabajadores considera regular la supervisión, mientras que el 10% la evalúa

como eficaz. Esta calificación se debe a que solo ocasionalmente se implementan adecuadamente las recomendaciones emitidas por el "Control Interno". Asimismo, el "Control Interno" únicamente detecta de manera intermitente los errores e irregularidades presentes en la "GEREDU".

VII. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a la "Unidad Funcional de Administración", responsable del cumplimiento e implementación de las medidas de "Control Interno", que diseñe un plan integral de supervisión y seguimiento para la gestión y ejecución de los recursos estatales asignados a la "GEREDU". Este plan debe incluir actividades efectivas de control de gestión que aseguren que todos los funcionarios responsables de la gestión y aplicación de la normativa de tesorería la conozcan y cumplan cabalmente. Adicionalmente, se sugiere desarrollar una estrategia específica para supervisar y monitorear el cumplimiento de la normativa de tesorería en la ejecución de recursos estatales de la "GEREDU", estableciendo la presentación de informes periódicos que documenten estos procesos.

Segunda: Se recomienda a la "Unidad Funcional de Administración" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" implementar cursos de especialización sobre "Gestión de Tesorería" para que los trabajadores de esta área adquieran conocimientos profundos sobre las normas, procedimientos, herramientas y técnicas necesarias para una administración eficaz de los recursos públicos.

Tercera: Se recomienda a los funcionarios de la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" considerar los resultados de este estudio, ya que se evidencia una relación directa entre ambas variables. Por tanto, resulta fundamental implementar "Control Interno" antes, durante y después de cada gestión para garantizar que los recursos públicos se utilicen con eficiencia, transparencia y eficacia, logrando así un control adecuado de la "Gestión de la Unidad Funcional de Tesorería" de la entidad.

Cuarta: Se recomienda a los funcionarios de la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" promover una cultura organizacional fundamentada en la comunicación y transparencia, estableciendo estos procesos como máxima prioridad para reducir malentendidos y errores dentro de la gerencia.

De esta manera, se incentivará la responsabilidad individual de cada trabajador de la "Unidad Funcional de Tesorería".

Quinta: Se recomienda a los altos funcionarios de la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" adquirir un software de gestión financiera que permita monitorear y gestionar eficientemente los recursos económicos de la gerencia. Esta herramienta automatizará múltiples procesos en una sola plataforma, mejorando significativamente la previsión del flujo de efectivo.

Sexto: Se recomienda a los altos funcionarios de la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" establecer una clara separación de funciones y responsabilidades entre los miembros de esta unidad para reducir los riesgos de fraude. Asimismo, se sugiere implementar controles cruzados que permitan a las autoridades competentes verificar y constatar las transacciones una vez concluidas.

Séptima: Se recomienda a los altos funcionarios de la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" adquirir un sistema ERP integrado que incluya módulos específicos vinculados a la "Gestión de Tesorería". Esta herramienta permitirá centralizar toda la información financiera de la gerencia, facilitando el acceso rápido y en tiempo real a todos los datos.

Octava: Se recomienda a los altos funcionarios de la "Unidad Funcional de Tesorería" de la "Gerencia Regional de Educación Cusco" realizar supervisiones internas periódicas para evaluar el nivel de eficiencia con que se desarrolla la "Gestión de Tesorería" e identificar qué procedimientos requieren mejoras.

VIII. Referencias

- Álvarez, C., & Condori, J. (2020). Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016. *Revista Integración*, 242-248. Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/363/190>
- Casteñeda, V. (3 de Junio de 2019). *La calidad en la gestión pública - » Propuesta País*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de La calidad en la gestión pública - » Propuesta País: <https://propuestapais.pe/noticia/la-calidad-en-la-gestion-publica/>
- Castillo, B. S. (2007). *Diccionario Municipal*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de Diccionario Municipal: https://apps.contraloria.gob.pe/transfereciagegestion/material/Modulo_I/Diccionario%20Municipal.pdf
- Cevallos, G. L. (Febrero de 2017). *Repositorio Dspace*. Recuperado el 28 de Abril de 2022, de Repositorio Dspace: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13671/Trabajo%20de%20Titulaci%3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CGR. (17 de Mayo de 2019). *CGR*. Recuperado el 14 de Junio de 2022, de Normas y documentos legales: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/410330/RC_146-2019-CG.pdf
- Chipana, J. X. (2022). *RENATI*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de RENATI: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/17714/Monroy_Chipana_Jimmy_Xavier.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chura, J. H. (2019). *RENATI*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de RENATI: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13247/Ramirez_Chura_Julio_Hernan.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. A. (2012). *El Control Interno como herramienta de Gestión y Evaluación* (Primera ed.). (I. P. S.A.C., Ed.) Perú: Pacífico Editores. Recuperado el 7 de Noviembre de 2022
- Claros, R., & León, O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Perú: Instituto Pacífico.
- Conde, V. K. (2019). *RENATI*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de RENATI: https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4012/Vianey_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Córdova, A. C. (2020). *RENATI*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de RENATI: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51638/Ch%3%a1vez_CA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cortes, H. C. (Febrero de 2017). *Repositorioslatinosamericanos*. Recuperado el 28 de Abril de 2022, de Repositorioslatinosamericanos: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2555/1/Guzman%20Cortes%20C%20Hilda%20Cecilia.pdf>
- COSO. (2017). Recuperado el 3 de Marzo de 2025, de <https://www.coso.org/>

- Desarrollo Global . (28 de Enero de 2021). Gestión de Tesorería en el SIAF [video]. Youtube. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de https://www.youtube.com/watch?v=l_6m-5PDH8A
- DREC. (2013). *GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION CUSCO*. Recuperado el 14 de Junio de 2022, de GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION CUSCO: <https://www.gereducusco.gob.pe/documentos-de-gestion/>
- Dueñas, M. A. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública* (Primera ed.). (M. C. S.A., Ed.) Lima, Perú: Marketing Colsultores S.A. Recuperado el 7 de Noviembre de 2022
- Echandia, J., & Gandini, G. (2019). *Riesgo de crédito de la tesorería: Una visión desde la regulación Colombiana*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20evaluaci%C3%B3n%20de,la%20seguridad%20de%20los%20trabajadores.>
- Fernández, C. (2019). *Gestión de tesorería y control*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/conoce-que-es-la-gestion-de-tesoreria-y-como-tenerla-bajo-control/>
- Gallardo, J. B. (23 de Noviembre de 2023). Que es un procedimiento. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/que-es-un-procedimiento-jose-abel-brevis-gallardo-n5zye/?trackingId=kkhYrCG6RdWAERCQLY7eBw%3D%3D>
- García, T. (2017). *Definición de Organización. Diccionario Enciclopédico Larousse*. México: Edición Larousse, S.A.
- GEREDU CUSCO. (2015). *GEREDU CUSCO*. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de GEREDU CUSCO: https://www.gereducusco.gob.pe/wp-content/uploads/ROFDRE-CUSCO-2015_OPTIMO.pdf
- Gómez, M. (2020). *Propuesta de control interno para el área de tesorería en la empresa Bodegas Añejas*. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12372/1/G%C3%B3mezValeroMarilyn_2020.pdf
- Gonzales, B. E. (2018). *RENATI*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de RENATI: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30739/echais_gb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grajales Gaviria, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (31 de Marzo de 2022). *Google Académico*. doi: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n66a7>
- Grajales, D., & Castellanos, O. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA* <https://doi.org/10.22430/24223182.760>, 67-83. Obtenido de <https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/589/760-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1069-2-10-20190531.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). (P. B. Lucio, Ed.) Mexico, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de Diciembre de 2021,

- de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Howard, L. R. (1984). *Auditoría*. Madrid, España: Ediciones - Distribuciones. Recuperado el 7 de Noviembre de 2022
- Ley N°28716. (18 de Abril de 2006). Recuperado el 27 de Abril de 2022, de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28716.pdf>
- Lizana Espinoza, E. C., & Laurente Lliuyacc, S. E. (2012). *RENATI*. Recuperado el 6 de Enero de 2022, de RENATI: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/405/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mamani Cruz , E. R., & Thupa Velasquez, T. (2018). *Alicia CONCYTEC*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de Alicia CONCYTEC: <https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/124/1/MAMANI%20CRUZ%20ESTHER%20RONDY-THUPA%20VELASQUEZ%20TERESA.pdf>
- Mavila Canales, J. A., Rodríguez López, G. R., Miguel Flores, J. A., Garay Peña, L. E., & Carlo López, H. J. (7 de Setiembre de 2021). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Recuperado el 3 de Marzo de 2025, de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/893/1230>
- MEF. (22 de Marzo de 2006). *Ley General del Sistema Nacional de Tesorería*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de Ley General del Sistema Nacional de Tesorería: <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-7603/por-instrumento/leyes/5894-ley-n-28693-1/file>
- MEF. (10 de Enero de 2011). *Tesoro Público - Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de Tesoro Público - Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100770&lang=es-ES&view=category&id=656
- MEF. (16 de Setiembre de 2018). *MEF*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de MEF: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206026/DL_1441.pdf
- MEF. (4 de Diciembre de 2022). *Gestión por procesos en entidades públicas - Gobierno del Perú*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de Gestión por procesos en entidades públicas - Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/22194-gestion-por-procesos-en-entidades-publicas>
- Mutua Universal. (2017). *Prevención de riesgos laborales para PYME*. Obtenido de Evaluación de riesgos: https://www.mutuauniversal.net/flippingbooks/16/data/downloads/16_eval_riesgos.pdf
- Olivera, M. (2018). *Guía de autoevaluación de riesgos en el sector*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf
- Paitán, H. Ñ. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 30 de Diciembre

de 2021, de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>

- Pimentel, Y. R. (17 de agosto de 2023). *Google Academico*. Obtenido de Google Academico: [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ControllInternoYLaGestionDeTesoreriaEnUnaMunicipali-8635265%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ControllInternoYLaGestionDeTesoreriaEnUnaMunicipali-8635265%20(5).pdf)
- Promove Consultoria e Formación SIne. (2013). *Conceptos basicos de tesoreria*. Santiago de Compostela: C.E.E. I GALICIA S.A.
- Quesada Alfaro, D. A., Salazar Rojas, J. R., & Zúñiga Herrera, L. (2022). *Repositorio Nacional de Costa Rica*. Recuperado el 3 de Marzo de 2025, de Kérwá: <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/19587>
- Ramos De la Cruz, L. R., & Paredes Morales, Y. D. (2023). *Repositorio Continental*. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de Repositorio Continental: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/14031>
- Rivera, L. (2020). *El control interno en la gestion de tesoreria de la empresa Makro Peru S.A.C en el año 2018 Ate Vitarte Lima*. Lima: Universidad Peruana de las Américas.
- Rodriguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1 - 26.
- Salas, R. S. (2023). *Alicia concytec*. Recuperado el 3 de Marzo de 2025, de Alicia concytec: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/133760/Bobadilla_RS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Teruel, S. (1 de Octubre de 2021). *emburse captio*. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de emburse captio: <https://www.captio.net/blog/en-que-consisten-los-pronosticos-financieros>
- Turpo, L. M. (2021). *RENATI*. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de RENATI: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14889/Cajma_Turpo_Lizbeth_Mayda.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valencia Hanco, V., Corahua Valencia, O. D., & Rimachi Huaman, M. (2021). *Google Academico*. Recuperado el 13 de agosto de 2023, de Google Academico: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10486/2/IV_FCE_310_TE_Valencia_Corahua_Rimachi_2021.pdf
- Valencia Hanco, V., Corahua Valencia, O. D., & Rimachi Huaman, M. (2021). *Google Academico*. Recuperado el 13 de agosto de 2023, de Google Academico: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10486/2/IV_FCE_310_TE_Valencia_Corahua_Rimachi_2021.pdf
- Vilca, C. V. (25 de Abril de 2023). *Repositorio ALCIRA*. Recuperado el 3 de Marzo de 2025, de Repositorio ALCIRA: https://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/514/Cesar_VILCA_VILCA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Yabar, J. (2022). *Control interno en la rendición de cuentas de una gerencia Regional de Educación, año 2021*. Lima: Unviersidad César Vallejo.

Los anexos, panel fotográfico y otros documentos están resguardados en la oficina de repositorio digital institucional en la Biblioteca Central de la Universidad Tecnológica de los Andes