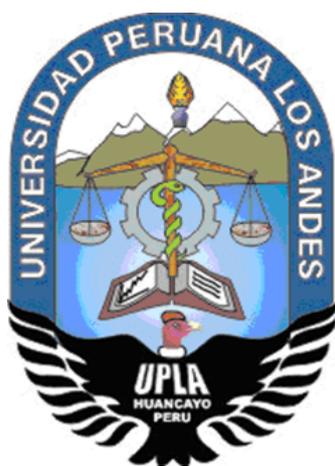


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



TESIS

La Auditoría de Gestión como Instrumento de Mejora en el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca

Para Optar : Título Profesional de Contador Público

Autores : Bachiller Carrion Villayzan Judith Gabriela
Bachiller Campos Rojas Wilfredo

Asesor : Dra. Isabel Liz Peña Ricapa

Línea de investigación Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de Los Recursos

Fecha de inicio y Culminación : 27.09.2017 - 26.09.2018

Huancayo-Perú

2021

**HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS UNIVERSIDAD PERUANA LOS
ANDES**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TESIS

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE MEJORA EN EL
ÁREA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN
DE JARPA – PROVINCIA DE CHUPACA”**

PRESENTADO (A) POR:

Bachiller Carrión Villayzan Judith Gabriela
Bachiller Campos Rojas Wilfredo

PARA OPTAR EL TITULO DE: CONTADOR PUBLICO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

PRIMER MIEMBRO

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

SEGUNDO MIEMBRO

Grado NOMBRES Y APELLIDOS

Huancayo, 30 de Setiembre del 2021

ASESORA

Dra. ISABEL LIZ PEÑA RICAPA

DEDICATORIA

A Dios y a mi padre Oscar Carrión Farje, sin él no lo habría logrado, gracias por haberme forjado como la persona que soy, gracias por estar a mi lado siempre, por eso te dedico mi trabajo como regalo, por tu paciencia y amor papá, te amo.

Gabriela

El presente trabajo de investigación, se lo dedico a mis adorados padres, por su apoyo incondicional y ser guías para cristalizar mi profesión.

Wilfredo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de cumplir uno de nuestros anhelados sueños y por acompañarnos en todo momento de nuestras vidas y darnos la fortaleza para concluir realizar el presente trabajo de investigación, con esfuerzo y perseverancia.

A mi Alma Mater la Universidad Peruana los Andes, a nuestros catedráticos por habernos impartido sus conocimientos en nuestra formación profesional, a nuestros compañeros de estudios quienes nos alentaron a seguir en los estudios.

A las autoridades de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca por su aporte y habernos brindado el apoyo en facilitarnos la información requerida para la elaboración y culminación de la presente tesis.

Finalmente, agradecemos a todos los que en su momento estuvieron presentes en cada espacio de nuestras vidas, ya que gracias a su apoyo nos impulsaron a seguir adelante en la carrera profesional.

Gabriela y Wilfredo

ÍNDICE

Pag.

HOJA DE APROBACION DE JURADOS	II
ASESOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XI
INTRODUCCION	13
CAPÍTULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	15
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2.1. Delimitación espacial	21
1.2.2. Delimitación temporal	21
1.2.3. Delimitación Conceptual	22
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.3.1. Problema general.....	23
1.3.2. Problemas específicos	23
1.4. JUSTIFICACIÓN	23
1.4.1. Justificación social	23
1.4.2. Justificación teórica	24
1.4.3. Justificación metodológica	24
1.5. OBJETIVOS	24
1.5.1. Objetivo general.....	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II.....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. ANTECEDENTES.....	26
2.1.1. A nivel internacional	26
2.1.2. A nivel Nacional.....	31
2.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS	36

2.2.1. Auditoría de gestión	37
2.2.2. Área de Tesorería	49
2.3. MARCO CONCEPTUAL	66
2.3.1. Auditoría de gestión	65
2.3.2. Área de tesorería	74
CAPÍTULO III	88
HIPÓTESIS.....	88
3.1. HIPÓTESIS GENERAL	88
3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICO.....	88
3.3. VARIABLES	90
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	91
CAPÍTULO IV.....	92
METODOLOGÍA.....	92
4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	92
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	92
4.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	93
4.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	94
4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	95
4.5.1. Población	95
4.5.2. Muestra	96
4.5.3. Muestreo	97
4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	98
4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	99
4.8. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN	99
CAPÍTULO V	101
RESULTADOS	101
5.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	101
5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	117
5.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	117
5.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	117
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	124
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 128

ANEXOS

ANEXO 01 :MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 02 :MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 03: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO 04: INSTRUMENTO

ANEXO 05: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO 06: CONFIABILIDAD

ANEXO 07: BASE DE DATOS SPSS

ANEXO 08: INTERPRETACIÓN DE CHI CUADRADO

ANEXO 09: PANEL DE FOTOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Recursos humanos adecuado para el cumplimiento de sus objetivo.....	103
Tabla 2 Seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal.....	104
Tabla 3 Código de ética que norme la conducta del personal.....	104
Tabla 4 Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz.....	105
Tabla 5 La toma de decisiones tiene responsabilidades en sus determinaciones.....	106
Tabla 6 Información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones.....	107
Tabla 7 Proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas....	107
Tabla 8 La ejecución de ingresos de RDR se optimizara con la aplicación de auditoría de gestión....	110
Tabla 9 Control para la ejecución de los RDR.....	110
Tabla 10 Priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos.....	111
Tabla 11 Informes y/o reportes adecuados y oportunos de la ejecución de gastos.....	111
Tabla 12 La unidad de contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente.....	113
Tabla 13 Arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución.....	114
Tabla 14 Supervisión de las medidas de seguridad para los cheques.....	115
Tabla 15 Anomalías tras los arqueos de supervisión se comunican al titular.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Recursos humanos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos	103
Figura 2 Seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal	104
Figura 3 Código de ética que norme la conducta del personal	104
Figura 4 Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz.....	105
Figura 5 La toma de decisiones tiene responsabilidades en sus determinaciones	106
Figura 6 Información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones	107
Figura 7 Proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas...	108
Tabla 8 La ejecución de ingresos de rdr se optimizara la auditoría de gestión.....	108
Figura 9 Control para la ejecución de los rdr.....	110
Figura 10 Priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos	111
Figura 11 Informes y/o reportes adecuados y oportunos de la ejecución de gastos.....	112
Figura 12 La unidad de contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente	113
Figura 13 Arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución.....	114
Figura 14 Supervisión de las medidas de seguridad para los cheques	115
Figura 15 Anomalías tras los arqueos de supervisión se comunica al titular	116

RESUMEN

La presente investigación titulada La Auditoría de gestión como instrumento de mejora en el Área de Tesorería en la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. Formulamos como problema general: ¿De qué manera la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca? Consecuentemente el objetivo general: Determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión como instrumento de mejora con el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. Metodológicamente el método de investigación fue el científico, el tipo de investigación es básica, el nivel de investigación descriptiva - correlacional, y el diseño no experimental y de corte transversal, cuya muestra estuvo conformado por los 30 trabajadores entre los funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

Los resultados mostraron que la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. Concluyendo ($p=0.003<0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($X^2=8.66$) $>$ ($X^2=3,84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Palabras Clave: Auditoría de Gestión y Área de Tesorería, Objetivos de control y Gestión, Indicadores de Gestión, Toma de Decisiones, Procedimiento de Recaudación de Ingresos de RDR, Procedimiento Ejecución de Gastos, Funciones de Supervisión y monitoreo.

ABSTRACT

The research entitled The Management Audit as an instrument for improvement in the Treasury Area in the San Juan de Jarpa District Municipality - Chupaca Province Having formulated itself as a general problem: In what way is the management audit as an instrument for improvement related with the treasury area of the San Juan de Jarpa District Municipality - Chupaca Province. The general objective being to determine the relationship that exists between the management audit as an instrument for improvement with the Treasury Area of the San Juan de Jarpa District Municipality - Chupaca Province. Methodologically, the research method was scientific, the type of research is basic, the level of correlational research, and the non-experimental and cross-sectional design, whose sample was made up of 30 workers among officials and servers of the San District Municipality. Juan de Jarpa - Province of Chupaca.

The results showed that the management audit as an instrument for improvement is significantly related to the treasury area of the San Juan de Jarpa District Municipality - Chupaca Province.). Concluding ($p = 0.003 < 0.05$). Where, the calculated chi square value ($X^2 = 8.66$) > ($X^2 = 3.84$) critical chi square value with degree of freedom ($gl = 1$) and risk level (0.05).

Keywords: Management Audit and Treasury Area, Control and Management Objectives, Management Indicators, Decision Making, RDR Revenue Collection Procedure, Expenditure Execution Procedure, Supervision and monitoring functions.

INTRODUCCION

Al realizar un diagnóstico la Tesis titulada La Auditoría De Gestión Como Instrumento de mejora en el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital De San Juan de Jarpa – Provincia De Chupaca, se ha formulado como problema general: ¿De qué manera la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca? Y como objetivo general: Determinar si la Auditoría de Gestión como instrumento de mejora se relaciona con el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

Se tiene un conjunto de antecedentes o investigadores previos que de algún modo están relacionadas con cada una de las variables de estudio, a nivel internacional, Y nacional. Estas informaciones sirvieron para precisar y delimitar el objetivo de estudio y por consiguiente los objetivos de la investigación. La presente investigación se justifica en la medida que se ha encontrado la situación actual de la investigación científica con sus carencias y limitaciones, el mismo que servirá de fuente de información a la municipalidad.

El marco teórico contiene los subtemas y/o dimensiones de ambas variables. Asimismo, se incluyen los planteamientos teóricos científicos de ambas variables que se sometieron a contrastar con la realidad de estudio y otorgarle una validación científica. La hipótesis planteada es, si existe relación directa entre la Auditoría de Gestión como instrumento de mejora y el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. Para un estudio sistematizado del problema de investigación, el trabajo está organizado de la siguiente manera:

Capítulo I: En este apartado se planteó la descripción de la realidad problemática, se instituyeron los problemas generales y específicos, asimismo los objetivos generales y

específicos; también se desarrolla el por qué y para que de la investigación (justificación), logrando delimitar el estudio.

Capítulo II: Seguidamente y en cumplimiento de a la metodología, se estudiaron los antecedentes, las bases teóricas y marco conceptual de la investigación, el cual fueron los cimientos para la prueba de nuestra hipótesis, puesto que, con este apartado se operacionalizaron las variables para la elaboración de los instrumentos.

Capítulo III: Luego del estudio de las bases teóricas, marco conceptual y de los antecedentes, y en virtud a la descripción de la realidad problemática nos formulamos nuestras hipótesis de investigación el cual serán debidamente demostrados en el capítulo resultados de la presente.

Capítulo IV: Después de tener definido nuestra investigación pasamos a delimitar la metodología a emplear, desde el enfoque, hasta las técnicas de procesamiento y análisis de datos, debidamente citados por los autores de renombre.

Capítulo V: A continuación, presentamos en este apartado los resultados de la aplicación de nuestros instrumentos a la realidad problemática. Dichos resultados son mostrados en tablas y figuras con su respectiva interpretación. También se encuentra la prueba de la hipótesis general y específicas con la ayuda de la estadística.

Finalmente, se realiza las conclusiones y recomendaciones, lo cual constituye el aporte a este trabajo de investigación, ya que se demostrará que la Auditoria de Gestión se relaciona significativamente con el Área de Tesorería, lo que permitirá plantear estrategias adecuadas para mejorar el servicio de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

Gabriela y Wilfredo

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Con el inicio del comercio y la industrialización surgen las transacciones y derivado de ello los controles, que inician con los inspecciones y registros financieros, posterior se ve necesario ya no solo tener controles financieros sino también administrativos, que con el tiempo se fueron convirtiendo en controles de las gestiones a realizar; retomamos acorde a la cronología a los egipcios, en el año 4000 A.C., en las teorías que destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 A.C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes, la imposibilidad de llevar a cabo el sistema de relaciones de producción, distribución, cambio y consumo con un adecuado control, desde años remotos existían estos problemas y permitió la existencia de la contabilidad pública, con el pasar de los años por el control indispensable en estas actividades surge la auditoría; se atribuye relevancia a estas actividades.

La auditoría de gestión es una herramienta empleada por las empresas públicas y privadas a nivel mundial, debido a que su objetivo está fundamentado en la verificación de la economía con eficacia y eficiencia con la que fueron empleados los recursos de la empresa por parte de los gerentes. Ahora bien, los países desarrollados o llamados del primer mundo cuentan con un sistema de control interno, monitoreado por auditores que se encargan de la realización de este tipo de auditoría; a diferencia de la auditoría de cumplimiento realizado en nuestro país. De allí podemos decir que el desarrollo de dichas empresas está ligado a la aplicación de este tipo de auditoría. Ahora bien, en Sudamérica también encontramos países como Chile, Colombia y Brasil, quienes practican este tipo de auditoría de manera obligatoria en las entidades públicas y privadas.

La auditoría de gestión es importante por varias razones entre ellas, porque es aplicable a todas las operaciones que se realizan en la organización, gracias al examen exhaustivo que realiza este tipo de auditoría permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones desarrolladas por la organización, es de gran utilidad para los administradores porque posibilita el incremento de la eficacia, eficiencia y la economía en el uso de recursos, intentando mejorar las operaciones y actividades que cumple la organización especialmente en las áreas críticas, a través de las recomendaciones y acciones correctivas; la auditoría de gestión examina en forma independiente la información contable con el fin de determinar su razonabilidad o eficiencia administrativa y/o legal, evalúa las operaciones y controla las actividades en todos los niveles que realiza la organización logrando generar nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas para el control de operaciones y actividades venideras fruto de las experiencias obtenidas. (Ramón, 2015).

Asimismo, el riesgo que se presenta en la auditoría de gestión es que el auditor emita una opinión de auditoría inapropiada, cuando la información financiera, administrativa operacional o de gestión está elaborada de manera errada de una manera significativa, el cual pasara por un riesgo inherente el cual es el riesgo a que se somete una organización en ausencia de acciones de la administración para alterar o minimizar su probabilidad de ocurrencia e impacto, también pasara por un riesgo operacional, el cual es todo suceso que origina una posibilidad de pérdida directa o indirecta como consecuencia de errores en los procesos internos, fallas humanas o errores en los sistemas de información provocadas por factores externos o internos, (Metodología de Capacitación COFAE, 2014, págs. 41-42).

Los problemas constantemente que se suscitan en las distintas municipalidades en cuanto al buen manejo del área de tesorería, son el grado de ineficiencia por parte del personal que interviene en el manejo de la economía de las operaciones y actividades para formular los hallazgos y las recomendaciones, en el cual el mal manejo del área de tesorería nos conlleva a un hundimiento económico, pérdidas, entre otras. El buen manejo y conocimiento del área de tesorería permitirá la contribución de logros de la gestión exitosa.

En el Perú se dio un registro durante un operativo sorpresa, ante las frecuentes denuncias sobre el presunto uso proselitista de recursos públicos la contraloría general realizó el operativo sorpresa en la campaña de “Buen uso del efectivo en las municipalidades” a nivel nacional, donde se lograron revisar fondos por S/6,815,840.00 en el cual lograron encontrar hechos que ponen en riesgo S/2,238,279.00, al haber identificado dinero faltante, montos sin sustento, vales provisionales y cheques en cartera por más de 30 días, que revela el inadecuado manejo del dinero en efectivo en un elevado

número de gobiernos locales. Por todo lo mencionado en base al área de tesorería en las entidades del sector público es importante tener en cuenta el aplicar las normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos.

En la región Junín tiene unos datos muy curiosos, hemos evaluado detalladamente el portal MEF, específicamente el “Portal de Transparencia Económica-Consulta Amigable”, es de acceso libre para cualquier ciudadano que desee conocer sobre la ejecución de gastos, la información que recoge es en tiempo real, arroja información económica y financiera en los tres niveles de gobierno Nacional, Regional y Municipal. La Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 en su Artículo 8°, indica que documentación se tiene que presentar y el artículo N° 9 nos dice: El Gasto Devengado se formaliza cuando se otorga la conformidad con alguno de los documentos establecidos en el artículo precedente luego de haberse verificado, por parte del área responsable, una de las siguientes condiciones: a) La recepción satisfactoria de los bienes; b) La prestación satisfactoria de los servicios; c) El cumplimiento de los términos contractuales en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad u oportunidades establecidas en las bases o en el contrato.

De acuerdo al Decreto Supremo N°272-2016-EF, en su Artículo 4° Medidas para el buen registro de devengados, indica el reconocimiento de devengados que no cumplan con las medidas señaladas en el numeral precedente, dando lugar a responsabilidades administrativas, civil o penal, según sea el caso, al titular del pliego y del responsable del área usuaria, a la oficina de administración o la que haga sus veces, las medidas preventivas del presente artículo resultan aplicables a las entidades de los tres niveles de gobierno (Central, Regional y Municipal).

Municipalidad	PIA	PIM	Ejecución	Avance
			Devengado	%
CHUPACA	36,014,695	66,118,473	16,300,201	24.7
120901-301118: M. P. DE CHUPACA	12,056,447	26,874,807	5,223,865	19.4
120902-301119: M. D. DE AHUAC	1,694,267	2,407,873	806,387	33.5
120903-301120: M. D. DE CHONGOS BAJO	1,065,253	1,445,781	579,982	40.1
120904-301121: M. D. DE HUACHAC	1,134,454	1,849,687	800,081	43.3
120905-301122: M. D. DE HUAMANCA CHICO	5,704,942	14,690,691	995,758	6.8
120906-301123: M. D. DE SAN JUAN DE ISCOS	685,644	1,151,260	337,502	29.3
120907-301124: M. D. DE SAN JUAN DE JARPA	1,088,344	1,586,562	713,890	45.0
120908-301125: M. D. DE TRES DE DICIEMBRE	691,851	1,865,244	472,999	25.4
120909-301126: M. D. DE YANACANCHA	11,893,493	14,246,568	6,369,737	44.7

Fuente: MEF - 16.8.20 - Elaboración: ASISP

Se logra visualizar en cuanto al área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca que continúan con el problema de ejecución de gastos, recaudación de ingresos y control de los recursos que manejan, esto debido a que no están aplicando las directivas internas y las normas generales del sector público, considerándose así que las causas son por el desconocimiento y/o falta de capacitación y falta de actualización de las normas vigentes. Teniendo en cuenta además que las contrataciones de profesionales no calificados y con escasa (y en otros casos nulas) la experiencia de normas y manejo de los fondos públicos no permiten llevar en forma eficiente y eficaz los procesos de tesorería, así como también de las unidades usuarias.

Otro de los datos observados en el “Portal de Transparencia Económica-Consulta Amigable”, la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca, se visualiza que algunos meses no se realizaron los depósitos correspondientes o bien no realizaron el Registro en el SIAF- SP, el personal de área de tesorería no cumple con la

normatividad vigente, e incluso los ingresos que recaudan se gastan de manera automática sin antes realizar los depósitos y sin registrar en el SIAF –SP. Incumpliendo así La Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 en su Artículo 4°, Numeral 4.1, menciona que: Los fondos públicos recaudados, captados u obtenidos de acuerdo a Ley, cualquiera sea la fuente de financiamiento, deben ser depositados en las correspondiente cuentas bancarias en un plazo no mayor de 24 horas.

En los últimos años, la auditoria de gestión en el área de tesorería, permite mejorar los problemas de liquidez a corto plazo, sin embargo, dentro de muchos sectores empresarial existen problemas en el área de tesorería esto puede deberse a la falta de reporte en un tiempo determinado, falta de actualización de cuentas por pagar y cobrar a corto y largo plazo, sobreendeudamientos y la falta de políticas claras en cuentas por pagar y cobrar. Para evitar estos desequilibrios se debe tener un control exhaustivo de los gastos. Las entidades públicas adaptan esta importante herramienta, porque ayudaran a su dirección y así también a mejorar los procesos administrativos para que logren ser más eficiente y eficaz, Un informe de auditoría de gestión en el área de tesorería buscara detectar las dificultades de gestión dentro de los recursos de efectivo y equivalente de efectivo lo que conllevara a contar con mayor control y rigurosidad, sin embargo al no contar con las políticas, procedimientos, reglas establecidas y mal control de asignación de trabajo, provocara problemas de liquidez y solvencia para las operaciones diarias, por ello es preciso obtener una evaluación y opinión objetiva e independiente para lograr el éxito esperado.

En consecuencia, nuestra investigación es un estudio para ampliar el conocimiento teórico - práctico acerca de la auditoria de gestión en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca, que ayudará a mejorar el control de la ejecución de gastos. Con la finalidad de impulsar a la mejora en

el control de los documentos sustentatorios para los pagos a los proveedores y el manejo de los recursos directamente recaudados para el desarrollo económico-social del Distrito.

De ello se desprende la necesidad de replantear e innovar el sistema de tesorería de la Municipalidad, desde la perspectiva de la modernidad, a fin de optimizar su misión, contribuyendo con el mejoramiento del servicio que se brinda a la comunidad; de igual manera la razón que motiva para la aplicación de la Auditoría de Gestión como instrumento en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de tesorería de la Municipalidad.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de haber descrito acerca de la Auditoría de Gestión como Instrumento de Mejora en el Área de Tesorería. A continuación, con estudios metodológicos serán delimitados en los siguientes aspectos:

1.2.1. Delimitación espacial

En este primer componente, se ha visto que la investigación descriptiva, espacialmente estuvo delimitada a la variable de estudio denominada Auditoría de Gestión y a la segunda variable el Área de Tesorería, ambos circunscritos a la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa perteneciente a la Provincia de Chupaca, Región Junín, ya que de esta manera nos hemos centrado a su estudio en base a las normatividades relacionadas a la modernización del sector público, según la norma legal vigente actual. Espacialmente se establecieron su delimitación al orden de ubicación geográfica de la institución.

1.2.2. Delimitación temporal

La presente investigación de corte descriptivo, tuvo un periodo temporal de ubicación, y este se ha establecido conjuntamente con el asesor de tesis para el periodo que abarcará los meses de setiembre del 2017 a setiembre del 2018, con la finalidad de realizar un estudio de tipo comparativo y descriptivo.

1.2.3. Delimitación Conceptual

a) Auditoria de gestión: Es la evaluación que se va a establecer en una entidad pública o privada con la finalidad de verificar que todo lo planificado se haya cumplido al pie de la letra en base a la normatividad vigente. En esa óptica cabe resaltar que la investigación que tiene carácter explicativo y comparativo, pretende establecer los lineamientos teóricos para realizar innumerables controles tanto internos como externos en la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa.

b) Área de tesorería: El departamento de tesorería, que forma parte de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa, según la ley de municipalidades está supeditado a todas las normas legales, en el marco de una gestión pública, moderna y transparente. Todo ello involucra un trabajo en equipo, con participación del liderazgo, para realizar una óptima gestión de los recursos, principalmente financieros y/o monetarios, según lo estipula la ley general de las municipalidades con sus respectivas modificatorias.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema general

¿De qué manera la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca?

1.3.2. Problemas específicos

PE1 ¿Cómo la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca?

PE2 ¿Cómo la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca?

PE3 ¿Cómo la auditoría de gestión se relaciona con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Justificación social

A partir de la óptica social, se ha podido apreciar que la investigación tiene importancia y trascendencia social, ya que esta investigación constituye hoy por hoy un valioso diagnóstico para que a partir de ahí se pueda realizar futuras investigaciones de corte explicativo sobre el control y gestión de tesorería y el respectivo ordenamiento del uso de los recursos públicos y la práctica de auditoría de gestión, que puede ser tomada como referencia o guía del sector público. también beneficiara a la población del Distrito de San Juan de Jarpa, al recibir un mejor servicio y buena información sobre los recursos utilizados del estado y sobre

la recaudación de Recursos Directamente Recaudados, en tal sentido lo que esta población requiere es una gestión correcta y transparente para el buen desarrollo del distrito.

1.4.2. Justificación teórica

Como existe una gran diversidad de teorías sobre las variables de estudio, se ha visto por conveniente realizar un estudio de carácter explicativo. En ese sentido, teniendo en cuenta las diferentes definiciones de Auditoría de gestión, la finalidad del presente trabajo de investigación es demostrar si las características que tiene consigo mismo la auditoría de gestión en la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa Provincia de Chupaca están acordes y sirve como herramienta dentro del proceso de tesorería.

1.4.3. Justificación metodológica

La auditoría de gestión constituye hoy en día los principales lineamientos pre establecidos para la adecuada implantación y funcionamiento de la auditoría de gestión en la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa perteneciente a la Provincia de Chupaca, exigirá que la administración prevea y diseñe apropiadamente una organización y así promover las mejoras continuas en este proceso dado en la municipalidad de la muestra de estudio. Mencionando que la auditoría de gestión es muy importante a ser implementados en mejora de una gestión correcta dentro del proceso de ejecución de gastos e ingresos.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar si la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

1.5.2. Objetivos específicos

OE1 Determinar si la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

OE2 Determinar si la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

OE3 Determinar si la auditoría de gestión se relaciona con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel internacional

Miranda M. (2016) desarrolló la Tesis *La Auditoría de Gestión y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio Ltda.* En la Universidad Técnica De Ambato de la Facultad De Contabilidad Y Auditoría - Carrera De Contabilidad Y Auditoría para obtener el Título en contabilidad y auditoría. El cual llego a las siguientes conclusiones:

a) Analizar y establecer estrategias de mercado, canalizando los recursos económicos disponibles con base en las actividades planificadas a fin de obtener el incremento esperado en la consecución de clientes. b) Estructurar la planificación estratégica con la finalidad de que la misma pueda ser emitida y comunicada a los empleados de forma completa, con el propósito de mejorar los ingresos y gastos de la empresa de que estos puedan cumplirlos y alcanzar las estrategias establecidas en la misma, de la entidad el establecimiento de metas y un plan de capacitaciones para el departamento de créditos para que el personal conozca cómo trabajar con

los clientes. c) Implementar procedimientos que faciliten al personal el proceso de cobranza y establecer metas que permita al personal alcanzar la eficacia de sus funciones. d) Implementar un manual de procedimientos para el área operativa a fin de que se desempeñen actividades apropiadas en la gestión de cobranzas y el manejo de la captación de recursos. e) Requerir que la información solicitada por el departamento de contabilidad sea oportuna, con el fin de que la información financiera sea entregada a la alta dirección para la toma de decisiones. f) Implementar el departamento de Recursos Humanos a fin de que se cuente con el personal apropiado y calificado para el desarrollo, cumplimiento de actividades de control, evaluación y supervisión g) Establecer medidas de control presupuestarias, financieras y administrativas con la finalidad que permitan el cumplimiento equitativo de objetivos con énfasis en la optimización de los recursos y la generación de la información a fin de que apoyen en la toma de decisiones.

Rojas, W (2014) presentó el trabajo: *Diseño de un Sistema de Auditoria de Gestión en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos*, con el apoyo de la Universidad de San Carlos de Guatemala para optar por un título en Contabilidad, concluye que: Las empresas que no tienen un sistema de control interno no pueden obtener la máxima eficiencia en el mercado en el que se desarrollan.

Por ello, nosotros consideramos que es un trabajo relevante para esta investigación, ya que trata el tema que nos concierne de manera amplia y concisa. Ha influido en los profesionales de contabilidad y ciencias afines, quienes hoy reflexionan sobre las ventajas y desventajas de implementar cambios dirigidos a establecer controles internos efectivos en las compañías del presente.

Fernández J. (2016), desarrolló la tesis denominada *Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad San Bartolomé Milpas Altas, departamento de Sacatepéquez* para optar el grado de Contador Público y Auditor de la Universidad de Guatemala. Llegando así la presente investigación a las siguientes conclusiones: 1) Se ha realizado Exámenes Especiales de Auditoría en la Municipalidad de San Bartolomé Milpas Altas, departamento de Sacatepéquez, con el objetivo de evaluar la confiabilidad del Control interno, el cumplimiento de las normas legales vigentes y la eficiencia de las operaciones relacionadas con el área de ingresos de acuerdo al nombramiento de Auditoría interna No. 01-2015 de fecha 13 de abril de 2,015. Nuestro examen se basó en la revisión del área de ingresos, percibidos durante el periodo comprendido del 01 de abril de 2014 al 31 de diciembre de 2014 y como resultado de nuestro trabajo hemos detectado aspectos importantes que merecen ser mencionados. 2) Información General, Hallazgos De Cumplimiento De Aspectos Legales, De Leyes Y Regulaciones Aplicables: Hallazgo No.1 Falta de aplicación de los Clasificadores Presupuestarios establecidos en la ley, Hallazgo No. 2 Carencia en la recaudación de los ingresos, Hallazgos Relacionados Con El Control Interno, Hallazgo No. 1 Falta de registro de intereses de las cuentas monetarias, Hallazgo No.2 Falta de realización de los depósitos inmediatos e intactos de lo recaudado diario de los ingresos, Hallazgo No. 3 Falta de control en la anulación de recibos 7-8. Con la finalidad de mejorar los aspectos descritos anteriormente, estamos recomendando lo siguiente: La Autoridad Administrativa superior gire instrucciones al Director Financiero para que se realice una evaluación periódicamente de la ejecución del presupuesto de ingresos identificando los rubros que llevan baja recaudación para implementar estrategias que mejoren la captación de ingresos o políticas de recuperación de la

mora a nivel de municipio. También se recomienda que el Director Financiero Municipal verifique que se realicen de manera inmediata los depósitos bancarios del efectivo percibido en las cajas municipales. Los hallazgos contenidos en el presente informe de Auditoría, fueron discutidos con las personas responsables. Todos los comentarios y recomendaciones que hemos determinado, se encuentran en detalle en el correspondiente informe de Auditoría, para un mejor entendimiento de este Resumen Gerencial. Los procedimientos, políticas y medidas de Control interno que una municipalidad implementa en sus procesos de recaudación y control en los ingresos son fundamentales para el adecuado registro y administración de todas las transacciones, como también es importante que la Unidad de Auditoría Interna Municipal identifique cuál sería la estructura organizativa más adecuada y eficiente para llevar el control y administración de los ingresos municipales, así como las normas de control interno para el apropiado registro de los ingresos percibidos, aprovechando la incorporación del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal y Sistema de Auditoría Gubernamental (SIAF-SAG); así como el Sistema de Servicios GL, que generan información para elaborar una programación de ingresos que le permita a la municipalidad cumplir con sus compromisos y obligaciones. Dentro de los planes anuales de auditoría no se contempla un examen y revisión de la ejecución presupuestaria de ingresos municipales, para evaluar el avance en la recaudación de recursos financieros; así poder gestionar e implementar acciones y procesos que busquen la sostenibilidad de los proyectos y servicios que se brinda a la población de forma inmediata. Por orden legal la municipalidad recibe un aporte de gobierno central para realizar su función de ejecutar programas y proyectos que beneficien a sus comunidades y en un alto porcentaje depende de este aporte para funcionar

adecuadamente; sin embargo, la municipalidad debe facilitar la implementación permanente de procesos para promover una cultura de pago de impuestos que favorezca la captación de recursos propios con el objeto de mejorar la inversión social y la prestación de los Servicios Públicos Municipales.

También mostramos los siguientes artículos:

Según Gissela **Martínez (2011) Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.** nos dice que: El manejo oportuno, eficiente y eficaz del control interno proporciona amplios beneficios, como el obtener la mayor rentabilidad esperada, medida en índices de gestión. Al controlar las operaciones de la empresa, se va creando y obteniendo información precisa y concisa de gran utilidad que facilitará la toma oportuna de decisiones por parte de la gerencia.

Según el trabajo de **Lorena Miño y otros (2003:445)**, determina que:

La finalidad del control es tener la seguridad de alcanzar los resultados deseados, es necesario comprobar constantemente que todo se desarrollara según los planes y las previsiones, asegurándose de que los planes y las provisiones respondan en todo momento a la realidad en la que se actúa, intervenir oportunamente en el caso de que se produzca una desviación de la acción respecto a los objetivos y a otros puntos de referencia fijados, o bien se encuentre una insuficiencia o un error en los programas y en las previsiones

Tomando como referencia a **Araujo Pedro y otros (2011: Internet)**, en su artículo nos menciona que, Un control de gestión inadecuado de la relación con las empresas intermediarias puede perjudicar el rendimiento de las operaciones. Por tanto, surge la necesidad de identificar mecanismos de gobierno que permitan crear y gestionar mejores relaciones. Existe un creciente interés académico y profesional

por mejorar la gestión de los procesos internacionales, así como por el establecimiento de estructuras que faciliten el procesamiento y análisis de información para la toma de decisiones, la planificación y el control de las actividades.

Basándose en los estudios de **Álvarez Alejandro y otros (2011: Internet)**, en su investigación publicado en un artículo de revista científica expone, El control de gestión es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Toda herramienta de gestión tiene como finalidad formular y, en lo posible, marcar objetivos para posteriormente medir los resultados obtenidos en la consecución de los mismos. Comprender la etapa de control de gestión requiere de un análisis de las distintas metodologías y concepciones vigentes.

2.1.2. A nivel Nacional

Carranza y otros, (2016) en su trabajo de investigación *Implementación de la Auditoria de Gestión en Operaciones de Tesorería en la Empresa de Servicios SUYELU SAC. del Distrito Cercado de Lima en el año 2016*; sustentado en la Universidad Villareal para optar por el título de licenciado en administración, concluye:

Que en SUYELU SAC, existen deficiencias en el área de tesorería al realizar operaciones diarias como cheques, pagos a proveedores, entre otros, así como la falta de un manual de procedimientos en el área, que consideramos es muy grave, porque si no hay un control adecuado de los recursos que posee la empresa,

esta organización puede verse afectada económicamente y la información proporcionada a la gerencia no sería confiable para una buena toma de decisiones.

De este modo, la empresa debe implementar un manual de procedimientos en el área de tesorería, así como ejercer controles internos para proteger y salvaguardar los activos de la organización. También se debe hacer un calendario de pagos a los proveedores, debe identificar al beneficiario del pago al momento de girar los cheques y, por otro lado, llevar un control de cheques girados y no cobrados, de lo contrario establecer un tiempo prudente para dichos cheques sean anulados en caso no sean cobrados.

El objetivo principal de su investigación fue analizar la incidencia de la auditoría de gestión en las operaciones de tesorería de la empresa de servicios SUYELU” S.A.C. El estudio realizado en esta investigación nos permite conocer la importancia de la auditoría de gestión en las operaciones de tesorería, además de demostrar las deficiencias en el área, cuando los controles internos no se ejercen de manera eficiente para garantizar los recursos de la compañía. Con respecto al tercer objetivo sobre la relación que existe entre los componentes de control interno y la gestión del área de tesorería, el 34% de los trabajadores encuestados mencionan que en algunas ocasiones se cumple con estos componentes, el 44% casi siempre y solo el 12% afirman que estos componentes siempre se cumplen. Estos resultados permiten deducir que la mayoría del personal del municipio del distrito de Cercado de Lima cree que los componentes del control interno y la gestión del área de tesorería se cumplen en un 52% favorable al interés de la administración del gobierno municipal. Siendo una correlación directa débil.

Tomasa G. (2015) desarrolló la tesis *Control Interno y la Efectividad en El Área De Tesorería De La Municipalidad Distrital De Huaribamba – 2015* de la

Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Contabilidad, con la finalidad de obtener el título en contabilidad. En la Investigación tuvo los siguientes objetivos específicos: Analizar como las teorías de control interno inciden en la eficacia del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba. Analizar como los tipos de control interno inciden en la eficiencia del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba. Llegando a las siguientes conclusiones:"

1.- El control interno no funciona adecuadamente en la municipalidad distrital de Huaribamba, el cual no permite el manejo adecuado de sus funciones e informaciones de los ingresos y egresos con la finalidad de generar una indicación desconfiable de su situación y sus operaciones en la entidad, con su presupuesto considerado como instrumento de la gestión de tesorería que permita a la entidad lograr sus objetivos y metas contenidas en sus planes.

2.- El de control interno en la función administrativa debe incidir en la buena eficacia de la municipalidad distrital de Huaribamba, con la efectividad directa en el logro de los objetivos y metas programadas y con la capacidad de lograr el efecto que se espera como su medición, corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en base a sus planes ideales, así como los pasos del establecimiento de normas, medición del desempeño, y corrección de las variaciones de normas y planes las cuales no se desarrollan de esa manera dentro del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba.

3.- Analizando los tipos de control interno que inciden positivamente en la eficiencia y efectividad del área de tesorería notamos que no se está logrando alcanzar los objetivos y metas del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba, por falta de recursos humanos el cual beneficiaría desde la

observación, sistema de información gerencial municipal y sistema integral para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión de información interna y externa de la entidad, con intervención oportuna, eficaz y eficiente.

4.-La toma de decisiones, sólo a través de ella, se hace buen uso de los recursos financieros, materiales y humanos en la municipalidad, la entidad en el área de tesorería manifiesta mayormente su función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad en el manejo de los caudales de la entidad en esencial, podrían actuar, la municipalidad distrital de Huaribamba, y la importancia para mejorarla y obtener mayor nivel de competitividad.

Huamaní N. (2019) en su Tesis *Control Interno y Gestión Del Área De Tesorería En La Municipalidad Distrital De Palca, Tarma-2017* de la Universidad Peruana Los Andes, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Escuela profesional de Contabilidad para optar el Título Profesional de Contador Público, obtuvo las siguientes conclusiones:

1. En relación con el primer objetivo específico que refiere a establecer la relación que existe entre control interno y gestión del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Palca, Tarma-2017, se obtuvo los siguientes porcentajes en cuanto a la opinión de los encuestados: el 20% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces se cumplen; el 60% casi siempre y el 16% afirma que estos principios siempre se cumplen, categorizados en una relación positiva.

2. Con referencia al segundo objetivo específico, concluimos que, según la opinión de los encuestados, el 64% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces se cumplen estos objetivos, el 16% casi siempre y solo el 4% afirma que estos objetivos siempre se cumplen. Estos resultados permiten deducir que, en su

mayoría, el personal de trabajo de la municipalidad del distrito de Palca cree que los objetivos de control interno y gestión del área de tesorería se cumplen en un 60% favorable al interés de la administración del gobierno municipal. Existe relación débil pero directa entre los objetivos de control interno y gestión del área de tesorería.

Chancafe A. (2016), en su tesis titulada *Evaluación del Control Interno para Identificar las Deficiencias Sobre las Operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud – Lambayeque*, desarrollada en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, presenta el siguiente resumen: El presente trabajo “Evaluación del Control Interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud - Lambayeque” se lleva a cabo frente a deficiencias en los gastos repetidos en el Área de Tesorería, tales como: a) Falta de conocimiento de las operaciones del área, incongruencia entre ingresos y gastos, ausencia de trámites correspondientes, documentación no archivada o en una forma inapropiada, falencia en el arqueo de caja y al fondo de caja chica; b) No existe control del personal en el área de tesorería que pone en riesgo los bienes y materiales en custodia, no se custodia la caja fuerte; c) El diseño de esta investigación responde al diseño aplicado no experimental (Ex - Post – Facto), debido a que no existió manipulación de variables y solo se analizó el hecho o fenómeno de investigación; d) la población estuvo constituida por todo el personal que trabaja en el área con una muestra de diez (10) trabajadores del área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque, se aplicó un cuestionario con 20 preguntas las cuales fueron aplicadas a todo el personal del área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque”; e) El objetivo de la investigación fue: “Evaluar el control interno para identificar las deficiencias en

las operaciones en el Área de Tesorería de la GRS Lambayeque, analizar la situación actual, determinar sus debilidades, causas y efectos de las deficiencias. Finalmente se concluye que el adecuado control interno permitirá optimizar las operaciones en el área de Tesorería de la GRS Lambayeque.

Vera, (2013) en su tesis *Implementación de Auditoría de Gestión en las Empresas del Sistema Financiero en Estado de Liquidación*, sustentando en la Universidad Nacional de San Marcos, para optar el grado Magister en Contabilidad con mención en Auditoría en Gestión y Control Gubernamental; quien llegó a la siguiente conclusión: La falta de políticas y procedimientos impiden realizar las diversas actividades de liquidación, demuestra que los procesos de liquidación de las empresas del Sistema Financiero son lentos debido a la falta de un Sistema de Control Interno adecuado.

Asimismo, el estudio revela que la carencia de un Sistema de Control Interno en las empresas del Sistema Financiero en liquidación no contribuye a generar eficiencia y efectividad en la gestión de los procesos, por lo que son lentos, el activo fijo se desvaloriza y las carteras de crédito de las empresas se tornan pesadas para su cobranza; por lo tanto, no tienen recursos suficientes para cumplir con el pago de las obligaciones a los acreedores. A pesar de esta grave problemática no se han encontrado organizaciones educativas; hablamos de institutos y universidades que impartan cursos relacionados con la administración y gerencia de empresas del sistema financiero en estado de liquidación, ni tampoco cursos de auditoría especializada a dichas empresas.

2.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS

2.2.1. Auditoría de Gestión

De acuerdo con **Blanco Yanel (2012:403)**, conceptualiza en su libro que la Auditoría de Gestión:

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

2.2.1.1 Objetivos

El autor Blanco Yanel, conceptualiza en su libro que dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los que a continuación se mencionan:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.2.1.2 Características de la Auditoría de Gestión

Según **Milton Maldonado** determina:

Característica	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
----------------	----------------------	----------------------

Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier programa, sistema, actividad, específica o proceso.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro.
Medición	Aplicación de los PCGA Y NICs y NIIFs.	Aplicación de los principios de administración.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas y NIAs.	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El

		método queda al criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente, determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecológica).
Encargados	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores, Contadores Públicos.
Personal de Apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal Profesional en otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico y formal de profesión Contador Público.

Informe de Auditoría	Contiene el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos relacionados a los estados financieros de una entidad.	Inciden sobre cualquier área, etapa o proceso de una entidad.

Fuente: Milton Maldonado (2011)

2.2.1.3 Control Interno

De acuerdo con el autor **Mantilla Samuel (2005:4)**, conceptualiza: El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la Información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

a) Componentes del control Interno

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados:

Ambiente de Control. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente

de control incluyen la integridad, valores éticos y la competencia de la gente; la filosofía y el estilo de operación de la administración.

Valoración de Riesgos. La valoración del riesgo es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo la base para determinar cómo se administran los riesgos.

Actividades de Control. Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a garantizar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la obtención de los objetivos de la entidad.

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

Monitoreo. Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo y evaluaciones separadas o combinación de las dos.

b) Finalidad de Control Interno

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, así como prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y garantizar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a la entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

2.2.1.4 Evidencia Suficiente y Competente

La suficiencia y propiedad están interrelacionadas y se aplican a la evidencia en la auditoría, obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia en la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad. Normalmente, el auditor encuentra necesario confiar en evidencia en la auditoría que es persuasiva y no definitiva, a menudo busca evidencia de diferentes fuentes o de naturaleza diferente para soportar la misma afirmación.

De acuerdo con **Enrique Franklin (2001:70-73)**, en su libro expresa las siguientes conceptualizaciones:

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye el elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea del trabajo acordada, en base a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo.

a) Elementos de la Evidencia

Para que la evidencia sea útil y válida debe cumplir con los siguientes requisitos:

Suficiente. Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

Competente. Si cumple con ser consistente, convincente, confiable, y ha sido validada.

Relevante. Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.

Pertinente. Cuando existen congruencias entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

b) Clasificación de la Evidencia

La evidencia se clasifica en los siguientes rubros:

Física. Se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, graficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental. Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo realizado.

Testimonial. Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

Analítica. Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

2.2.1.5 Papeles de Trabajo

Son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el

auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión, y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indican las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia: la cual, valida las observaciones, conclusiones, y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

a) Contenido de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicações de las observaciones revisadas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante la ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

2.2.1.6 Indicadores de Gestión

Un indicador de Gestión, es la medición de un objetivo, meta o proceso. Deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables. Es importante citar conceptos claves en la aplicación de indicadores de gestión:

Estándar. Es el nivel deseado de gestión. Constituye el parámetro al que se comparará el indicador. Se obtiene de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño o umbrales.

Índice. Es la comparación entre el indicador y el estándar, de cuyo resultado se pueden establecer brechas o desviaciones, las mismas que pueden ser favorables o desfavorables

a) Características de los indicadores

Para que los indicadores de gestión sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente la información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.

- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

b) Clases de Indicadores

1. Eficiencia: Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo

2. Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

3. Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

4. Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.

5. Ecología: Examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones y potenciales.

c) Funciones de los Indicadores de Gestión

En el trabajo presentado por **Enrique Franklin (2001:96-97)**, manifiesta que los Indicadores de Gestión informan sobre el proceso y funciones clave, se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.

- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

d) Aplicación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores pueden aplicarse a cualquier área funcional de la organización, pero por orden de prioridades se deben concentrar en aquellos factores que más afectan a la eficiencia y eficacia de la organización como pueden ser:

- Resultados empresariales.
- Satisfacción de los clientes.
- Eficacia de los procesos.
- Satisfacción de los empleados.
- Relación con los proveedores.

e) Ventajas de los Indicadores de Gestión

- Se basan en datos o hechos reales.
- Visualizan con facilidad las tendencias.
- Muestran las medidas del efecto de los procesos.
- Se pueden tomar acciones de control de forma rápida.

2.2.1.7 Metodología de Evaluación de Auditoría de Gestión

Para la evaluación del control interno mediante la auditoría de gestión se aplican: cuestionarios de control interno, Matrices, Flujos de Procesos

a) Cuestionarios de control interno.

El cuestionario de control interno es un documento base para el sistema de control interno, vigente en la empresa que se somete a la revisión de una auditoría y su aplicación es de vital importancia para el profesional que realiza el examen y así pueda determinar con cierta claridad, la profundidad y extensión que deberá aplicar en cada una de las pruebas de auditoría, motivo por el cual su aplicación se constituye en el procedimiento inicial del trabajo de auditoría.

b) Matriz de evaluación del riesgo

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades, así como también los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgos permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

c) Flujos de Procesos

Los flujos de procesos como: Una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transportes, inspecciones, esperas y almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye además la información que consideran deseable para el análisis; por ejemplo, el tiempo necesario y la distancia recorrida. Sirve para representar las secuencias de un producto, un operario o una pieza.

2.2.2. Área de Tesorería

Es el encargado de controlar y supervisar procesos de recaudaciones, pagos y coactivos efectuados, dando cumplimiento a la normativa legal vigente que permita evidenciar la transparencia de la gestión Municipal en las que tiene como

funciones el dirigir y controlar los procesos que se ejecutan, realizar proyecciones financieras y una evaluación estadística de los pagos y recaudaciones (Sambrano Velozo, 2012, pág. 97).

El departamento de Tesorería y Caja se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la entidad de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, cuidando que la documentación que soporta los egresos cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

2.2.2.1. Sistema de Tesorería- Aspecto Doctrinario y Legal

a) Concepto: Álvarez J. (2004); afirma que el Sistema de Tesorería es el conjunto de políticas, normas y procedimientos técnicos cuya vigencia y aplicación está orientada a regular las operaciones relacionadas con la administración y manejo de fondos públicos, durante el proceso de la ejecución presupuestal y financiera en los diversos organismos del Sector Público. Es también una de las áreas integrantes del proceso contable de la gestión gubernamental, lo cual finalmente ha de permitir realizar un adecuado control y evaluación de la misma y de sus resultados.

b) Finalidad: Establecer los mecanismos que aseguren la percepción y disponibilidad de los recursos financieros, para atender las operaciones y transacciones de las entidades y organismos del sector público garantizando la recepción oportuna de acuerdo a un plan de flujo de recursos financieros. A través de Tesorería se efectúan la captación de los recursos públicos en la forma y

oportunidad que de acuerdo a Ley está permitido y realizar con ellos los pagos por las obligaciones legalmente contraídas como consecuencia de la adquisición de bienes y servicios utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos.

c) Objetivos

- Programar el flujo de los recursos financieros del Estado.
- Establecer las necesidades de financiamiento, proponiendo alternativas de solución a través de la emisión de bonos, endeudamiento interno y externo y otros mecanismos acordes con la realidad.
- Depositar en forma oportuna los recursos financieros obtenidos en las cuentas-sub cuentas corrientes respectivas.
- Administrar y gestionar los recursos financieros de manera eficiente, efectiva y económica.
- Asegurar el óptimo rendimiento de los recursos financieros, temporalmente no necesarios mediante su inversión a corto plazo.
- No generar déficit en caja, por lo que se hace necesario optimizar la administración de Tesorería, mejorando la recaudación y utilización de los fondos públicos.

d) Etapas de la Administración de Fondos

1) Programación

Ayala, Z. (2001); afirma que en esta etapa se proyectan los ingresos y gastos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. También comprende

el conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de los fondos públicos. Su finalidad es optimizar el movimiento efectivo en el corto plazo permitiendo conciliar los requerimientos programados del presupuesto con la disponibilidad de fondos y prevalecer su atención. La programación es anual y mensual, y se realiza a través del flujo o presupuesto de caja; el cual se considera como un instrumento técnico que permite efectuar un cronograma de ejecución mensual, tanto de los ingresos y gastos necesarios en función a la disponibilidad de los recursos. El propósito de esta etapa es proporcionar información sobre la disponibilidad futura de los recursos financieros del Estado, en función del flujo de las operaciones proyectadas de ingresos y egresos de fondos que paguen las entidades del sector público. Para autorizar los fondos que soliciten las entidades del sector público, como parte de la programación se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Programación de pagos de ejercicios anteriores
- Programación de pago del ejercicio vigente
- Elaboración de solicitud de giro

2) Recaudación

Ayala, Z. (2001); afirma que etapa de la ejecución de ingresos mediante la cual las entidades perciben recursos por fuentes de financiamiento distintos a los recursos ordinarios y a través de este se hace efectiva la percepción de los recursos públicos procediéndose a su depósito en las respectivas cuentas bancarias, así como el registro debido en los libros contables. Estas fuentes en que se producen son:

- RO: Recursos Ordinarios
- RDR: Recursos Directamente Recaudados
- OIM: Otros Impuestos Municipales
- FCM: Fondo de compensación Municipal
- CM: Canon Minero

La recaudación tiene tres fases:

- Recepción de Ingresos.
- Elaboración de información y registro de ingresos.
- Elaboración de formatos y control de ingresos.

3) Custodia

Ayala, Z. (2001); afirma que se encarga en realizar actividades relacionadas a dar seguridad a los fondos públicos a través de su depósito en cuentas corrientes, así como implementar cajas fuertes para resguardar el dinero en efectivo. La custodia de los depósitos está relacionada con el problema de control de los desembolsos, si todos los pagos se realizan a través de comprobantes de pago y el giro de cheques, es natural que se deban depositar todos los ingresos de fondos, entonces para dar mayor seguridad es conveniente que los fondos se depositen diariamente.

4) Distribución

Ayala, Z. (2001); afirma que es la fase en la cual las oficinas de tesorería en base a los montos autorizados, giran cheques para cancelar sus obligaciones los mismos que hace efectivo el Banco de la Nación.

Fases:

- Elaboración de Comprobantes de Pago
- Giro de Cheques y su custodia
- Pagos con Cheques
- Manejo de fondo para pagos en efectivo
- El uso del fondo fijo para caja chica

5) Registro Contable

Ayala, Z. (2001); afirma que en esta área se irán agrupando los documentos fuentes que cumplan la función de informar los movimientos de fondos de la entidad, así como el monto utilizado de las autorizaciones del giro y líneas de crédito autorizado, y sirve también para informar sobre la posición de caja de la entidad. Registro en Libros Correspondientes:

- Libro Principal Caja
- Libro auxiliar de bancos cuenta corriente
- Libro auxiliar autorizaciones de giro.
- Libro auxiliar obligaciones tesoro público
- Libro auxiliar estándar por cuentas analíticas

2.2.2.2. Libros y Documentos Contables

a) Libro caja

El libro Caja está considerado como un libro obligatorio y principal, en el cual se podrán registrar las entradas y salidas de dinero en efectivo, cheques o

valores representativos. Este libro es elaborado en las oficinas de Tesorería en el cual se resume el movimiento de fondos de ingresos y egresos en los documentos fuente del área respectiva. También se consolidan los registros contables y sirven como elemento de información para la integración contable. Como parte de este libro, se encuentran los comprobantes de pago, los cuales son documentos fuente que respaldan las operaciones contabilizadas. Los C/P que sustentan el movimiento de caja deben estar enumerados en forma correlativa y estar debidamente ordenados, luego tienen que ser registrados para después ser archivados cuidadosamente, conservando y evitando la destrucción de alguna evidencia.

b) Libro Banco

El libro banco es un registro auxiliar, en donde se registran las operaciones que realizan las entidades del Sector Público con el Banco de la Nación. Se debe tener en cuenta el uso de documentos de diversos géneros, en este caso al momento de realizar una operación normal los documentos que se deben tener en cuenta serían: la carta orden, C/P, N/C, N/A, el cheque. Este libro tiene como finalidad registrar diariamente a nivel de cada cuenta corriente bancaria, en la columna haber el importe de cada uno de los cheques girados y en la columna debe el monto de los depósitos que efectúen las oficinas giradoras. En la columna saldo este libro muestra la disponibilidad de fondos de la cuenta corriente bancaria.

c) El Cheque

Se considera como un documento de pago inmediato, estos son girados a cargo de los bancos. Se logran emitir en formularios impresos, desglosables de

talonarios numerados en serie o con claves. Para emitir el cheque, el remitente debe contar con fondos a su disposición en la cuenta correspondiente. Estos cheques ocupan prácticamente el lugar del dinero en efectivo. Cuando una entidad gira un cheque antes tuvo que depositar dinero en cuenta corriente del banco, por esta acción la entidad financiera extiende un talonario de cheques, el cual proporciona al depositante un medio de pago y el derecho de girar cheques por los fondos que tiene depositados en el banco.

2.2.2.3. Auditoría y Control de Tesorería

Uno de los aspectos fundamentales del Procedimiento del Área de Tesorería es la transparencia y responsabilidad con que maneja los recursos del Estado, por lo tanto es imprescindible establecer mecanismos de auditoría y control en todas las unidades ejecutoras con la finalidad de efectuar exámenes objetivos, sistemáticos y selectivos de las operaciones financieras, en el manejo de los recursos públicos con el objetivo de determinar la razonabilidad financiera, así como evaluar el grado de cumplimiento de metas y objetivos.

a) Tipos de Control Interno

Pindado, G. (2011); afirma que existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado. A continuación, se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control:

➤ Control Previo

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que

lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.

➤ **Control simultaneo**

Los servicios de control simultáneo son aquellos que se realizan a la(s) actividad(es) de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de una entidad sujeta a control gubernamental, con el objeto de alertar a la entidad o al titular de la entidad o quien haga sus veces, de ser el caso, la existencia de

hechos que ponen en riesgo el resultado o logro de sus objetivos, a fin de promover la adopción de las medidas preventivas pertinentes que contribuyan a superar o mitigar el riesgo identificado.

De acuerdo con su naturaleza, sus resultados no deben interferir en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad. La Contraloría o el Órgano de Control Institucional de la entidad, ejercen el control simultáneo en la modalidad y oportunidad que consideren; y su ejercicio no supone la conformidad de los actos de gestión de la entidad, ni limita el ejercicio del control posterior. Se caracteriza por ser oportuno, expeditivo, preventivo y orientado al ciudadano. La Contraloría establece los requisitos, condiciones y procedimientos aplicables a su planificación y ejecución bajo dicho marco; así como, las reglas para la formulación del documento que contenga sus resultados, la implementación y seguimiento de los mismos, de tal manera que permitan la verificación de las acciones adoptadas por la entidad.

La acción simultánea es la modalidad de control simultáneo que consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en curso, verificando y revisando documental y físicamente que se realice conforme a las disposiciones establecidas. La orientación de oficio es la modalidad de control simultáneo que se ejerce alertando por escrito y de manera puntual, al Titular de la entidad o quien haga sus veces, sobre la presencia de situaciones que puedan conllevar a la gestión a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos, en el desarrollo de una o más actividades de un proceso, de los cuales se puede tomar conocimiento, a través de la misma entidad u otras fuentes. La visita de control es la modalidad de

control simultáneo que consiste en presenciar actos o hechos en curso relacionados a la entrega de bienes, presentación de servicios o ejecución de obras públicas, constatando que su ejecución se realice conforme a la normativa vigente. El ejercicio del control simultáneo puede llevarse a cabo mediante otras modalidades de actuación que, en armonía con la Ley, determine expresamente la Contraloría, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional.

➤ **Control posterior**

El control posterior viene a ser la evaluación de resultados de los procesos de una gestión, que permitirá estudiar, verificar, evaluar y aseguramiento que las actividades realizadas como parte del proceso se han realizado cumpliéndose las normas establecidas previamente. Evaluar y calcular los resultados, así como el cumplimiento de objetivos, con eficiencia, eficacia, economía, equidad, razonabilidad de estados e informes y efectividad del Control Interno; así como el aseguramiento de la calidad. Control Posterior a los Procedimientos Administrativos, el Control se ha convertido en parte fundamental de toda organización empresarial, es un sistema dinámico e importante que ayuda a conseguir las metas institucionales de la organización, regulado por “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República” (Art. 6° de la Ley N° 27785). Todo servidor público o privado debe conocer que el control consiste en la supervisión, verificación y vigilancia de todos los actos que conlleve la gestión pública, en aplicación al grado de eficiencia, eficacia y transparencia. Existen varios tipos de control como el control preliminar, el control

simultáneo y el control posterior, siendo cada uno de estos situados en cada etapa de los procedimientos haciendo que estos controles pasen a formar parte de cada uno de los procesos, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

b) Finalidad del Control en el Área de tesorería

Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas está completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:

- El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales: La misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.
- El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos: Al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades. Por ejemplo, un buen control preventivo podría evitar, por ejemplo, las paralizaciones de una obra; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la deficiente calidad de los bienes adquiridos; los pagos realizados sin el

debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.

- La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos: Dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite renfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad. Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario.

- El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción: El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares.

2.2.2.4 Funciones

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2007), La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima

productividad en el manejo de los recursos financieros de la entidad por tanto las funciones vienen a ser los siguientes:

a) Determinación de los ingresos públicos.

La determinación se realiza sobre la base de la norma legal que autoriza la percepción o recaudación de los fondos, debiendo establecerse el monto, el concepto, e identificar al deudor, con indicación de la fecha en que deberá hacerse efectiva la cobranza correspondiente y, de ser el caso, la periodicidad de la cobranza, intereses aplicables y tratamiento presupuestal de la percepción o recaudación.

La información de esta etapa de la ejecución de los ingresos se registra en el SIAF-SP sobre la base de la documentación sustentatorio respectiva.

b) Percepción de los ingresos públicos.

La percepción es la etapa de la ejecución financiera de los ingresos en la que se recauda, capta u obtiene efectivamente los ingresos sobre la base de la emisión o, de ser el caso, la notificación de la documentación generada en la fase de la determinación.

Los referidos ingresos deben ser registrados en el SIAF-SP, sustentando dicho registro con documentos tales como: recibos de ingresos, papeletas de depósito, notas de abono, tickets, boletas de venta, facturas, o los correspondientes estados bancarios, según sea el caso. “El registro en dicho sistema de las captaciones vinculadas con operaciones de endeudamiento se efectúa conforme a los procedimientos y plazos establecidos por el Sistema Nacional de Endeudamiento a través de la Resolución Directoral N° 21-2006-EF de fecha 25 de setiembre de 2006.

- c) Servicios bancarios para la percepción o recaudación de Fondos Públicos.

A fin de proporcionar un mejor servicio a los usuarios, se puede celebrar convenios de recaudación con otras entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, además del Banco de la Nación, debiendo establecerse en dichos convenios los términos orientados a asegurar su acceso oportuno y adecuado a la información y documentación relacionada.

- d) Plazo para el depósito de los Fondos Públicos.

Los fondos públicos recaudados, captados u obtenidos de acuerdo con Ley, cualquiera sea la fuente de financiamiento, deben ser depositados en las correspondientes cuentas bancarias en un plazo no mayor de 24 horas. Cuando en razón a particularidades propias del sistema de recaudación se requiera de plazos mayores a los indicados, será indispensable contar con la autorización previa de la Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP).

Cuadro N° 1: Proceso de Tesorería

PROCESO DE TESORERÍA

Programación	Etapa a través de la cual se proyectan los ingresos y gastos por toda FFTE. De FFTO. Los mismos que son referidos por la demanda de los gastos para atender los requerimientos de fondo de instituciones y organismos del estado.
--------------	---

ADMINISTRACION DE INGRESOS Corresponde a los procesos desarrollados para su administración de los recursos financieros que se obtienen de modo regular y periódico.	Determinación	Actos por el cual la entidad o administración tributaria señala el hecho generador de la obligación tributaria, fija la base imponible y cuantía del tributo. El área de renta cumple como meta cobrar o resguardar tributos.
	Recaudación	Ejecución de ingresos mediante el cual las entidades del Sector Público perciben los recursos, determinados, y/o captados de los ingresos tributarios (FFTE. De FFTO) comprenden la recepción de ingresos, registros de control entre otros.
	Depósito y custodia	Etapa a través de la cual se transfieren los recursos recaudados al banco de la Nación de las distintas entidades del Sistema Financiero para ser custodiado la utilización de dichos fondos. Consiste en dar seguridad a los fondos Públicos a través de custodia en cuenta corriente y de ahorro.

Fuente: Actualidad Gubernamental (Mayo 2018)

2.2.2.5 Normas de Control para el Área de Tesorería

La Tesorería Pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental, por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

El Sistema de Tesorería tiene a su cargo la responsabilidad de: determinar la cuantía de los ingresos tributarios y no tributarios (programación financiera); captar fondos (recaudación); pagar a su vencimiento las obligaciones del Estado (procedimiento de pago); otorgar fondos o pagar la adquisición de bienes y servicios en el Sector Público, así como recibir y custodiar los títulos y valores pertinentes.

Las Normas de Control Interno para el área de Tesorería tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos.

Contiene lo siguiente:

- Unidad de caja en la Tesorería.
- Utilización del flujo de caja en la programación financiera.
- Conciliaciones bancarias.
- Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores.
- Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores.
- Control y custodia de cartas finanzas.
- Uso de formularios membretados pre numerados para el movimiento de fondos.
- Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la Tesorería.
- Transferencia de fondos por medios electrónicos.
- Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo. Depósito oportuno en cuentas bancarias.
- Arqueos de fondos y valores.
- Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades públicas.
- Obligación de utilizar la modalidad de pago a través de cuentas bancarias individuales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Auditoría de Gestión

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos, aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objeto de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Definición

La Auditoría de Gestión, aunque no tan desarrollada como la Financiera, es, si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional. Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

2.3.1.1 Dimensiones de Auditoría de Gestión.

A) Objetivos de Control y Gestión

El control de gestión es una actividad transversal que abarca diferentes áreas de trabajo dentro de una empresa y es el proceso que se encarga de guiar la gestión empresarial hacia los objetivos propuestos.

Los equipos de control de gestión de las empresas, son los equipos encargados de facilitar los instrumentos oportunos a los directivos de la organización para que éstos puedan gestionarla sin problemas. Este departamento tiene que conocer qué está ocurriendo en las principales áreas de la empresa y proponer los ajustes necesarios.

Los principales objetivos de control y gestión son los siguientes:

- Establecer procedimientos de control, de manera que se pueda comparar los resultados reales con los objetivos, diseñando una planificación, coordinación y supervisión de los diferentes procesos y actividades de la empresa. El equipo debe coordinar con las áreas de la empresa que indicadores se deben medir. Serán estos indicadores que se deberán ir analizando diariamente y semanalmente.
- Estimación de resultados y análisis, las causas de las desviaciones de los objetivos propuestos, y proponer medidas correctoras que permitan corregir estas desviaciones.
- Diseñar y mantener los sistemas de control de la empresa, especialmente, los costes, controles de productividad, la gestión presupuestaria y la rentabilidad de la empresa. Asignar correctamente costes permite mejorar, crear sinergias entre departamentos y ampliar la eficiencia.

- Elaboración de cuadros de mandos y “reportings” con información relevante para la adecuada toma de decisiones coordinado con una comunicación fluida con la dirección.

En resumen, el objetivo principal de la auditoría de gestión es el de coordinar con todas las áreas de una entidad para obtener la información necesaria para mejorar la toma de decisiones.

B) Indicadores de Gestión.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Para evaluar adecuadamente la gestión de una organización, es necesario, previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión. La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos y acordados por todos sus miembros, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes.

La medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos básicos. Más aún es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella.

INDICADORES DE GESTIÓN

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, los indicadores pueden ser:

- Economía (manejo adecuado de los recursos financieros).
- Eficacia (logro de los objetivos institucionales).
- Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos).
- Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Ventajas para la organización por implementar Indicadores de Gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo. Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.

C) Toma de Decisiones

La Toma de Decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Cada uno de nosotros toma decisiones todos los días de nuestra vida. Pero, considero que todos toman decisiones, ¿existe algo particular en la toma de decisiones administrativas? Decisiones son decisiones, y siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias inherentes en la toma de decisiones administrativas.

Al respecto, **HELLER Robert**, para él la toma de decisiones es:

Un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge de innumerables situaciones, ya sean para solucionar un problema o para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones. ¿Quién toma las decisiones? Una decisión consiste en elegir entre diversas posibilidades, y es el ejecutivo quien hace tal elección. Una elección puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación. Para llegar a una decisión, debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

En cierta forma, podríamos decir que la toma de decisiones es un arte, ya que pocas personas tienen el don de la Intuición, pero es casi seguro que este es parte de todos los ejecutivos de primera clase. Pero también es cierto, que no todos los ejecutivos de primera clase nacieron con él. Por el contrario, la mayoría lo adquirió y aprendió a desarrollarlo y/o aplicarlo. Estas personas poseen un mayor dominio de las situaciones que se les presenta. En virtud en que los negocios no se habían desarrollado antiguamente, tampoco se le había dado importancia a la decisión, actualmente puede ser la causa del éxito o de la rutina de una empresa. La única clase de decisión que realmente se concentra en la resolución de problemas, es la que tiene importancia, la de rutina; es la decisión que podríamos calificar de táctica.

Las decisiones se dividen en: Decisiones tácticas y decisiones estratégicas.

- **Decisiones Tácticas:** La única clase de decisión que realmente se concentra en la solución de problemas es la que tiene importancia: la de rutina; es la decisión que podríamos calificar de táctica. En este caso la tarea consiste en elegir entre unas pocas alternativas, el criterio de selección es habitualmente económico: la decisión debe lograr el fin deseado con un mínimo esfuerzo y costo.

- **Decisiones Estratégicas:** Las decisiones importantes que realmente cuentan son las estratégicas. Implican averiguar cuál es la situación actual, o bien averiguar cuáles son los recursos. Estas son las decisiones específicamente gerenciales; aquí se centran todas las decisiones sobre objetivos comerciales y los medios para alcanzarlos. Cualquiera sea su magnitud, su complejidad o importancia, no se deben tomar nunca mediante la resolución de problemas. La toma de decisiones tiene cinco fases distintas: La definición del problema, el análisis del mismo, la búsqueda de soluciones alternativas, la decisión respecto de cuál es la mejor solución y la conversión de la decisión en acción efectiva.

2.3.1.2 Definición de Términos

- **Ambiente de Control:**

Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa. (Chirinos Bancayán, 2015).
- **Evaluación del Riesgo:**

Se define al riesgo como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. (Caballero, 2009).
- **Actividades de control gerencial:**

Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al

personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. (Chirinos Bancayán, 2015).

➤ Sistema de Información y Comunicación:

Son a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional. (Chirinos Bancayán, 2015).

➤ Actividades de Monitoreo:

Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento. (Caceres, 2016).

➤ Hallazgo de auditoría de gestión:

Cáceres (2016), Un hallazgo en la auditoría viene hacer el resultado de comparación, el criterio y la situación actual, es lo que encuentra en el examen, es una cosa hallada, pues es un sentido crítico el cual es referido a las debilidades en el sistema de control interno detectadas por el auditor donde las características de los hallazgos en auditoría son: la situación en la que está constituida por la condición actual encontrada (lo que es), los criterios que están representados por la norma o la unidad de medida que se compra con la condición o lo que debe ser, el efecto de consecuencia o impacto posible pasado o futuro (cuando sea aplicable)(diferencia entre lo que es y lo que debe de ser),

y la causa el cual representa la razón o las razones por la que ocurrió la condición (quien o que lo origino).

➤ Toma de decisiones:

La toma de decisiones viene hacer el procedimiento en el que uno selecciona entre dos o más alternativas en una organización, los gerentes de todos los niveles toman decisiones, cuya selección puede determinar desde la supervivencia de la entidad hasta solamente el sueldo inicial de un gerente recién reclutado Hernández (2019, pág. 1).

2.3.2. Área de Tesorería

El área de Tesorería es la unidad orgánica encargada de administrar los recursos financieros de la Municipalidad de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería y directivas internas. Está a cargo de un funcionario de confianza denominado jefe de Unidad, designado por el alcalde; jerárquica funcional y administrativamente depende de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Son funciones de la Oficina de Tesorería:

- Ejecutar las acciones propias del sistema de tesorería, así como la custodia de los recursos financieros de la entidad.
- Llevar el control de los pagos correspondiente a los compromisos presupuestarios devengados.
- Emitir, endosar, girar cheques y realizar transacciones electrónicas y otros en representación de la Municipalidad.
- Proponer a la Gerencia de Administración y Finanzas el cronograma de pagos de las obligaciones contraídas por la Municipalidad.

- Formular y elaborar el flujo de caja a solicitud de la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Realizar las gestiones financieras del municipio autorizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Ejecutar los pagos aprobados total o parcial a proveedores de bienes y servicios prestados, así como el pago de planillas de sueldos y salarios registrados en el SIAF-GL, conforme a lo establecido en la Directiva de Tesorería y sus modificatorias.
- Efectuar el depósito en las cuentas corrientes respectivas, los ingresos propios y donaciones en efectivo o en cheque.
- Registrar y controlar el movimiento de los ingresos, egresos de fondos y valores que por cualquier concepto económico realice la Municipalidad.
- Ejecutar las acciones propias del sistema de tesorería.
- Realizar el control del registro en el SIAF-GL de los ingresos diarios en las fases del determinado y recaudado. Elaborar el parte diario y consolidado mensual de los ingresos.
- Formular, ejecutar y evaluar el plan operativo en coordinación con la Oficina de quien depende; disponiendo el uso adecuado de los recursos económicos, materiales y equipo asignados al área.
- Coordinar con la Gerencia de Administración y Finanzas la adopción de medidas de seguridad para la custodia, traslado y depósitos de los fondos en efectivo.
- Otras funciones en el ámbito de su competencia que le asigne la Gerencia de Administración y Finanzas y/o normas legales.

2.3.2.1 Dimensiones de Área de Tesorería

A) Procedimiento de Recaudación de Ingresos de RDR.

Los procedimientos de recaudación de ingresos son los mecanismos que deberá implementar el área de tesorería, para realizar cobros o registros de ingresos, dando cumplimiento a la normativa legal y garantizar el legítimo abono a las arcas municipales, y para ello, las funciones básicas de Tesorería, llevan implícitas actividades que exigen el fiel cumplimiento de los procedimientos y disposiciones legales. Se debe tomar en cuenta las actividades y fundamentos por medio de los cuales la municipalidad, deberá proveer el respaldo de los ingresos económicos que tengan por cualquier concepto.

Normas para la recaudación Municipal

1- De los Documentos de Ingreso.

- a) De todo ingreso a las arcas municipales deberá entregarse documento legal que ampare el ingreso.
- b) Serán considerados documentos que respalden el monto de ingreso para el emisor: Recibo por servicio público otorgado por caja del municipio.
- c) Será responsabilidad del tesorero que el documento que ampara el ingreso al Fondo Municipal esté elaborado de manera correcta, tanto en sus cantidades como la información que en éstos corresponde.
- d) Los documentos de Ingresos podrán elaborarse de manera manual o mecanizada.
- e) El tesorero deberá, al final de mes, elaborar documento de ingreso que respalde la venta de vialidades o ticket de mercado.
- f) No podrán realizarse cobros para los cuales no exista previsión presupuestaria ni base legal que lo ampare.

- g) Es obligación del Tesorero que los documentos de ingresos se encuentran debidamente sellados y firmados por el o los funcionarios respectivos.
- h) El Tesorero deberá llevar un control de las Especies Municipales de Ingreso que sean entregadas a otros funcionarios, para los efectos de recaudación y cobro.
- i) Los formularios y otros documentos que registren el trámite o transferencia de recursos, cualquiera que sea su naturaleza, deben ser objeto de control permanente, su pérdida deberá ser reportada oportunamente al alcalde, asentarlos en un acta y enviar una copia a la Corte de Cuentas de la República. Las especies municipales y otros documentos de carácter especial que sean inutilizados, deberán anularse y archivarse dentro de los documentos que han sido elaborados correctamente, esto con el fin de mantener su control, secuencia numérica y evitar su uso fraudulento posterior.

2- De los procesos de recaudación.

- a) Tesorería podrá ejecutar el cobro cuando los contribuyentes realizarán los pagos directamente o por terceros en la ventanilla de tesorería de la municipalidad.
- b) Si se tuviera que dar ingreso a un fondo que no esté contemplado en el presupuesto, deberá hacerse la debida reforma, creando la cuenta con las formalidades de Ley.
- c) Cuando el tesorero entregue especies municipales a otro funcionario, se deberá dejar constancia por escrito de la cantidad de documentos que se

entregan, así como de su numeración. Así mismo al momento de la recepción, se deberá salvar el reintegro de documentos por ambos funcionarios.

- d) El Tesorero deberá confrontar los fondos recaudados por el colector contra los documentos de ingreso entregados.
- e) La Tesorería podrá recibir pagos en moneda de curso legal, pudiendo ser dinero en efectivo (soles o dólares), o mediante cheque certificado a nombre de la Tesorería Municipal.
- f) El Tesorero deberá considerar las fechas de vencimiento de los cheques para no tener problemas de anulación de estos.

B) Procedimiento de Ejecución de gastos.

- a) Registro del proceso de ejecución del gasto:

El gasto se sujeta al proceso de la ejecución presupuestal y financiera, debiendo registrarse en el Sistema integrado de administración financiera del sector público (SIAF-SP) los datos relacionados con su formalización en el marco de las normas legales aplicables a cada una de sus etapas: compromiso, devengado y pago.

- b) Información de los compromisos para la programación de la ejecución financiera:

Para efectos de la ejecución financiera y demás operaciones de tesorería, el monto total de los compromisos debe registrarse en el Sistema integrado de administración financiera del sector público (SIAF-SP) de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos legalmente en la etapa de ejecución presupuestal, debidamente sustentados con los documentos que señalan las normas vigentes, no debiendo exceder el límite ni al período fijado a través

del respectivo calendario de compromisos. Anticona Morales, (2017, pág. 26).

Los datos relacionados con el Gasto Comprometido, tales como la meta presupuestaria y cadenas de gasto aplicables, deben ser reflejo de la documentación sustentatorio, debiendo contar con la correspondiente conformidad de los responsables de su verificación, previo al ingreso de los datos en el SIAF-SP, a fin de evitar posteriores solicitudes de regularización y reasignación.

El número de registro SIAF-SP del Gasto Comprometido debidamente formalizado debe ser consignado en el documento sustentatorio de esta etapa de la ejecución (Anticona Morales, 2017, pág. 27).

- c) Utilización del tipo de recurso en el registro de la información de ejecución de gasto:

El tipo de recurso del campo “medio de pago” del Sistema integrado de administración financiera del sector público (SIAF-SP) permite identificar y procesar la información relacionada con la utilización de recursos de una determinada fuente de financiamiento que tienen origen y finalidad predeterminados y son establecidos por la Dirección General del Tesoro Público (DGTP).

Para el registro de la ejecución de gasto y demás operaciones de tesorería, con cargo a dichos recursos, el calendario de compromisos se distribuye según el tipo de recurso directamente a través del Sistema integrado de administración financiera del sector público (SIAF-SP), no siendo necesario el envío de comunicación expresa para dicho fin.

- d) El devengado se sustenta únicamente con alguno de los siguientes documentos (Anticona Morales, 2017, págs. 28-29).
- Factura, boleta de venta u otros comprobantes de pago reconocidos y emitidos de conformidad con el Reglamento de Comprobantes de Pago aprobado por la SUNAT.
 - Orden de Compra u Orden de Servicio en contrataciones o adquisiciones de menor cuantía o el Contrato, acompañado con la respectiva factura, únicamente en los casos a que se refiere el inciso c) del numeral 9.1 del artículo 9°.
 - Valorización de obra acompañada de la respectiva factura.
 - Planilla Única de Pagos de Remuneraciones o Pensiones, Viáticos, Racionamiento, Propinas, Dietas de Directorio, Compensación por Tiempo de Servicios.
 - Formulario de pago de tributos.
 - Relación numerada de Servicios No Personales cuyo gasto se registra en la Específica 27.
 - Nota de Cargo bancaria.
 - Resolución de reconocimiento de derechos de carácter laboral, tales como Sepelio y Luto, Gratificaciones, Reintegros o Indemnizaciones.
 - Documento oficial de la autoridad competente cuando se trate de autorizaciones para el desempeño de comisiones de servicio.
 - Resolución de Encargos a personal de la institución, Fondo para Pagos en Efectivo, Fondo Fijo para Caja Chica y, en su caso, el documento que acredita la rendición de cuentas de dichos fondos.
 - Resolución judicial consentida o ejecutoriada.

- Convenios o Directivas de Encargos y, en su caso, el documento que sustenta nuevas remesas.
- Norma legal que autorice Transferencias Financieras.
- Norma legal que apruebe la relación de personas naturales favorecidas con subvenciones autorizadas de acuerdo a Ley.
- Otros documentos que apruebe la DNTP.
- El código de los mencionados documentos y la numeración de los mismos, entre otros datos necesarios, debe ser registrado en los campos correspondientes a la fase del Gasto Devengado en el SIAF-SP. Artículo 8° de la Directiva de Tesorería N° 001-2007 EF/77.15.

e) Formalización del Gasto Devengado:

El Gasto Devengado se formaliza cuando se otorga la conformidad con alguno de los documentos establecidos en el artículo precedente luego de haberse verificado, por parte del área responsable, una de las siguientes condiciones. (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, 2006, pág. 8).

- La recepción satisfactoria de los bienes adquiridos.
- La prestación satisfactoria de los servicios contratados.
- El cumplimiento de los términos contractuales en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad u oportunidades establecidas en las bases o en el contrato.
- El Gasto Devengado es registrado afectando en forma definitiva la Específica del Gasto Comprometido, con lo cual queda reconocida la obligación de pago.

f) Pago:

➤ Anticona Morales, (2017, pág. 32), define que el pago extingue, parcial o totalmente, la obligación contraída hasta por el monto del gasto devengado y registrado en el SIAF-SP, con cargo a la correspondiente específica del gasto, cualquiera sea la fuente de financiamiento, para cuyo efecto es indispensable que:

✓ Se haya recepcionado, a través del SIAF-SP, las autorizaciones de giro y de pago correspondientes, en el caso de los fondos administrados y procesados a través de la Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP). Se haya verificado la disponibilidad de los montos depositados en la respectiva cuenta bancaria, proveniente de las fuentes de financiamiento.

➤ No procede el pago si no se ha consignado en los documentos relacionados con la obligación contractual el número de registro SIAF-SP correspondiente, conforme lo establece el artículo 32° de la ley N° 28693, ley general del sistema Nacional de Tesorería. (Anticona Morales, pág. 33).

g) Condiciones para el Gasto Girado. (Anticona Morales, 2017. págs. 34-35), define la condición para el gasto girado basando en la ley, como:

➤ Requisito para el registro del Gasto Girado que el correspondiente Gasto Devengado haya sido contabilizado en el SIAF-SP.

➤ El número de registro SIAF-SP del Gasto Girado, a ser ejecutado con cargo a la respectiva cuenta bancaria, debe consignarse en el

correspondiente Comprobante de Pago sustentado en la documentación pertinente.

- La fecha del Gasto Girado registrado en el SIAFSP debe ser la misma o posterior a la fecha de la respectiva Autorización de Giro (Devengado en “A”).
 - Está prohibido girar a nombre de beneficiarios distintos a los registrados en la fase del Gasto Devengado (estado “A”), con excepción de lo contemplado en el literal k) del artículo 31° de la presente Directiva de Tesorería N° 001-2007 EF/77.15.
 - Es responsabilidad del Tesorero la verificación de los datos del Gasto Girado registrados y transmitidos a través del SIAF-SP a la DNTP.
 - El Gasto Girado con cargo a las subcuentas bancarias de gasto autorizadas por la DNTP debe realizarse, registrarse y transmitirse a través del SIAF-SP dentro de los cinco (5) días útiles de haberse recepcionado la respectiva Autorización de Giro.
- h) Obligación de pago a proveedores con abono en sus cuentas bancarias:
- Es obligatorio que los pagos a proveedores con cargo a los fondos administrados y canalizados a través de la DNTP, incluyendo a los Encargos Otorgados, se efectúen a través de abono directo en sus respectivas cuentas bancarias.
 - Para tal efecto, la Unidad Ejecutora requerirá al proveedor su Código de Cuenta Interbancario (CCI), en la oportunidad en que se dé inicio formal

a su relación contractual. El proveedor atenderá el requerimiento mediante carta – autorización.

- En el caso de pagos a empresas de servicios públicos es obligatorio que se les remita el detalle de los recibos que han sido cancelados mediante dicha modalidad, antes de la fecha de vencimiento del recibo correspondiente.
 - Las Unidades Ejecutoras deben precisar en las bases de los procesos de selección que convoquen, la obligación de hacer uso de dicha modalidad de pago, de manera que incluso aquellos proveedores que, por razones propias, carezcan de una cuenta bancaria en una entidad financiera distinta del Banco de la Nación, puedan proceder a abrir una cuenta en esta institución, en el marco de lo establecido en su Estatuto aprobado por el Decreto Supremo N° 07-94-EF, modificado por el Decreto Supremo N° 207-2004-EF.
- i) Procedimiento para la pagaduría de las obligaciones mediante transferencias electrónicas:
- El pago de tributos administrados por la SUNAT debe realizarse mediante transferencias electrónicas procesadas a través del SIAF SP. En esta primera etapa se han considerado 9 tributos.
 - Están comprendidos las unidades ejecutoras del Gobierno Nacional y Gobierno Regional, así como las Municipalidades, Mancomunidades Locales y Regionales, en su condición de contribuyentes y/o agentes de retención.

- Utilizar el Tipo de Giro “P” y el código de documento 081 del documento “B” en el Gasto Girado.
- Las entidades deben considerar los términos, condiciones, cronogramas y plazos establecidos por SUNAT. El ente rector indica que no se aplica los topes para la transferencia electrónica fijadas por el BCRP (código 081).
- A partir del 1 de junio del 2016 es obligatorio el uso de las transferencias electrónicas para el pago de tributos a SUNAT, en las Unidades Ejecutoras, Municipalidades, Mancomunidades “Municipales y Mancomunidades Regionales” que están considerados en el grupo de MEPECOS.

Cuadro N° 2: Procesos de Tesorería

ADMINISTRACIÓN DE PAGOS consiste en el desarrollo de acciones de la administración de fondos relacionados en los determinados fondos para dar por concluido el proceso	Autorización de giro	Consiste en la facultad que otorga la DNTP para que, en la unidad ejecutora, a través de los funcionarios designados, para que afecten los cargos a la respectiva subcuenta bancaria de gasto.
	Autorización de pago	Consiste en la facultad que otorga la DNTP para que el Bco. de nación haga efectivo los CH/o cartas de orden que la unidad ejecutora emite con cargo de la subcuenta bancaria de gastos y a su vez debitando en cuenta principal del Tesoro Público.
	Giro de cheques o emisión de cartas de orden	A través de giros se da inicio al proceso de cancelación total o parcial de las obligaciones contraídas por concepto de bienes y servicios suministrados por la entidad.

	Pagos propiamente dichos	Con el pago se da por concluido el proceso de cancelación de obligaciones por concepto de remuneraciones, pensiones, bienes y servicios, para dar cumplimiento a los contratos, convenios de acuerdo a ley.
	Conciliación de los montos pagados	Mecanismo por el cual se relaciona al estado bancario enviando al banco y el libro banco registrado por la entidad se determina el verdadero saldo en efectivo que posee la entidad.
REGISTRO Y CONTROL	Es la etapa de registro de todas las operaciones relacionadas con la captación y depósitos de los fondos públicos, así como los desembolsos de transferencia, a fin de generar información y control de movimiento de operaciones de tesorería en libro y registro contables.	
INFORMACIÓN	Etapa a través de la cual se genera información a efectos de toma de decisiones (información gerencial) o consolidar la información a nivel global y formular los estados financieros.	

Fuente: Actualidad Gubernamental,(2018).

C) Funciones de Supervision y Monitoreo

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo, así mismo el sistema de control interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.

- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.
- Supervisar el registro de los pagos efectuados por el área de tesorería de la entidad.
- Elaborar comprobantes de pago, recibos de ingreso, anulaciones, rendiciones del fondo para pagos en efectivo y reversiones por toda fuente de financiamiento.
- Administrar, registrar y custodiar las Carta Fianza y demás títulos valores entregados en garantía.
- Ejecutar el gasto en su fase del girado en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), para efectos del pago de obligaciones al personal, proveedores, terceros, entre otros.
- Gestionar la apertura, manejo y cierre de las cuentas bancarias de la entidad, en concordancia con la normativa del Sistema Nacional de Tesorería; así como efectuar las conciliaciones bancarias por toda fuente de financiamiento.
- Otras funciones que, en el marco de su competencia, le sean asignadas por la Oficina de Administración.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al sistema de control interno, sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su

eficacia por diferentes motivos como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS

3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE1 La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

HE2 La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

HE3 La auditoría de gestión se relaciona significativamente con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

3.3. VARIABLES

Definición conceptual

➤ **Variable 1: Auditoría de Gestión**

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; los indicadores de gestión en base a su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global para la toma de decisiones. Según **Leonard Williams (2017)**, menciona en su libro sobre la Auditoría de Gestión. Es de importancia que los funcionarios que llevan el proceso de auditoría de gestión, informe sus resultados y en caso de no ser necesario, se recomiende medidas a adoptar para la subsanación de las posibles ineficiencias detectadas.

➤ **Variable 2: Área de Tesorería**

Para esta variable se considera los procedimientos que se realizan en el área de tesorería. El cual establece el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público en base a la recaudación de ingresos y ejecución de gastos, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. La finalidad es la transparencia de la gestión Municipal en las que tiene como funciones el supervisar y controlar los procesos que se ejecutan. (Sistema Nacional de Tesorería).

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 02

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1 Auditoría de Gestión	<p>Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; los indicadores de gestión en base a su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global para la toma de decisiones. Según Leonard Williams (2017), menciona en su libro sobre la Auditoría de Gestión.</p>	<p>Determina si la auditoría de gestión cumple con las metas, objetivos de una manera sistemática para su determinación si se llevan a cabo los procesos según los reglamentos existentes.</p>	Objetivos de control y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos de control interno. • Evaluación de Riesgo. 	<p style="text-align: center;">ORDINAL</p> <p>1= Muy en desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>3= Indeciso</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>5= Muy de acuerdo</p>
			Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Eficiencia • Eficacia • Ética • Calidad 	
			Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones de gestión • Decisiones de operación 	

VARIABLE 1 Área de Tesorería	<p>Esta considerado como los procedimientos que se realizan en el área de tesorería. El cual establece el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público en base a la recaudación de ingresos y ejecución de gastos, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. La finalidad es la transparencia de la gestión Municipal en las que tiene como funciones el supervisar y controlar los procesos que se ejecutan. (Sistema Nacional de Tesorería).</p>	<p>Se determina si hay la existencia de relación de la auditoría de gestión en las recaudaciones de ingresos de RDR y ejecución de gastos en el área de tesorería.</p>	<p>Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el control, registro y custodia de las cartas fianzas, bonos, garantías, pólizas de seguro. • Evalúa la administración de pagos. 	<p>ORDINAL</p> <p>1= Muy en desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>3= Indeciso</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>5= Muy de acuerdo</p>
			<p>Procedimiento de Ejecución de gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el saldo de caja diario, • Realizar el pago de las planillas del personal. • Ejecutar permanentemente los trámites bancarios. • Atender la solicitud del usuario. • Verificar la documentación de gastos. 	
			<p>Funciones de Supervisión y monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El custodio del fondo de caja chica. • Supervisar el cumplimiento de las funciones del área de caja. 	

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método general utilizado en nuestra investigación es el método científico.

El Método Científico, es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. En cierto modo, ese camino que se efectúa al recorrer el trayecto de cada investigación. En el método científico se encuentran el conjunto de formas que se utilizan en la adquisición y elaboración de nuevos conocimientos. El método científico opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia (Citado por Lozano, 2007 y de Zorrilla y Torres. 1992. Pág. 130.).

Y como lo afirma (Gómez, 2012), la investigación científica se fundamenta en el método científico; por lo tanto, la investigación es una actividad que tiene

como objetivo alcanzar y crear conocimientos, y se caracteriza por ser: Racional, Metódica, Reflexiva, Constante, Ordenada, Controlada, Crítica.

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Que, según (Gomero, G. y Moreno, J., 1997) “La Investigación Básica (Pura) Busca el conocimiento teórico, tiene por objeto producir nuevos conocimientos (Teorías y descubrir leyes), se interesa por el incremento del conocimiento de la realidad”. Ejemplo: Las teorías contables, las teorías administrativas, etc. Son de interés puramente cognitivos. (Lozano, 2007, pág. 29). Por lo tanto, nuestra investigación tendrá un tipo de investigación básica.

4.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En tanto que (Lozano, 2007), afirma que “La investigación descriptiva es aquella en el que se reseñan las características, rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio, analiza cómo se presenta el fenómeno”. Y que, con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, 2003, pág. 92).

Y para poder medir el grado de asociación de nuestras variables de estudio que son la Auditoría de Gestión y Área de Tesorería con la investigación correlacional. Este tipo de estudio que tiene como finalidad conocer la relación o

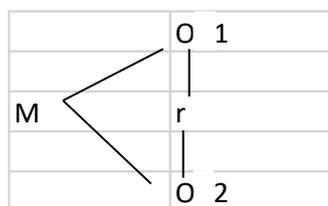
grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Ya que para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, 2003, pág. 93).

Nuestra investigación será: Descriptiva – Correlacional, ya que se busca explicar los fenómenos, describirlos y determinar la relación de variables como son Auditoría de gestión y los procedimientos que se realizan en el área de tesorería.

4.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es correlacional, no experimental y de corte transversal.

Esquemáticamente es expresada de esta forma.



Dónde:

M= Muestra:

O1 = Observación de la variable 1: Auditoría de gestión

O2 = Observación de la Variable 2: Área de Tesorería

r = Relación entre variables

4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.5.1 Población

Es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc. (Arias, Villasís, & Miranda, 2016).

Es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. En tal sentido la población o universo del trabajo de investigación está constituida por 30 trabajadores entre funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca, involucrados en el funcionamiento del área de tesorería.

4.5.2 Muestra

La muestra es el conjunto de la población que se utiliza para realizar el estudio, tal afirmación se relaciona con lo propuesto por Chávez (2004), quien sostiene que una muestra es simplemente en general una parte representativa de un conjunto, población o universo cuyas características debe producir en pequeñas lo más exactamente posible.

Ramírez (1997) establece la **muestra censal** es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

La muestra en nuestra investigación se consideró censal es decir el total de la población, por lo que estuvo conformada por los 30 trabajadores de la municipalidad en estudio entre funcionarios y servidores.

4.5.3. Muestreo

(Gomez, 2012) expresa que El muestreo es un instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador, selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca de la población a investigar.

En la estadística, se conoce como **muestreo** a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística.

Al elegir una muestra aleatoria se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población. En las investigaciones llevadas por empresarios y de la medicina se usa muestreo extensivamente en recoger información sobre poblaciones.

El muestreo fue no probabilístico, es decir a criterio del investigador, habiéndose considerado que la muestra sea censal, es decir igual a la población. En este sentido Ramírez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo de investigación, se dará uso como técnicas e instrumentos de recolección de datos, los siguientes:

- **La técnica es la encuesta.** Esta técnica es capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos. Esta técnica se aplicó a los funcionarios y servidores del Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca; involucrados en el funcionamiento del área de tesorería.
- **El instrumento fue el cuestionario,** instrumento que pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador. El tipo de cuestionario que se ha utilizado para la Investigación es el estructurado, donde las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, ofrecen una opción al entrevistado entre varias alternativas. Se utilizan cuando se tienen que realizar muchas entrevistas y cuando es importante el orden de las preguntas y respuestas.

El tipo de preguntas son las cerradas, en las que no se da libertad al entrevistado para contestar con sus propias palabras y se le obliga a escoger entre un conjunto de alternativas. Las preguntas han sido estructuradas de tal modo que

el encuestado responda a cinco alternativas, las mismas que han sido evaluadas a través de la Tabla de Frecuencia.

Validez

Hernández, Fernández y Baptista, (2014), lo definen como al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En esta investigación el instrumento fue validado por el juicio de 03 expertos (Ver Anexo 05).

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento fue calculada con el coeficiente Alfa de Cronbach por tener ambos instrumentos alternativos de respuesta múltiple. De acuerdo a Rosas & Zúñiga (2010) se considera el instrumento confiable a partir de un valor de 0.75.

Para el primer instrumento que midió la auditoría de gestión se tuvo 07 ítems, teniendo el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,776	7

Donde el valor de $0.776 > 0.75$ indica que el instrumento es confiable.

Para el segundo instrumento que midió el área de tesorería se tuvo 08 ítems, teniendo el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,866	8

Donde el valor de $0.866 > 0.75$ indica que el instrumento es confiable.

(Ver Anexo 06).

4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta. Asimismo, se tendrá en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.

Procesamiento de datos. Después de recolectar los datos con un instrumento validado con la técnica en este caso la encuesta, los datos serán introducidos en el programa Excel, para poder elaborar las tablas y figuras que nos permitan analizar cada variable de estudio. Para el procesamiento se utilizará la estadística descriptiva e inferencial con el Chi Cuadrado para la contrastación de hipótesis, además del software estadístico SPSS versión 25, y con ayuda del programa se obtendrá el estadístico para conocer cómo se relaciona la auditoría de gestión con los procedimientos del área de tesorería.

Fiabilidad de los instrumentos de las variables. Para aplicar la confiabilidad con el programa SPSS versión 25., para la encuesta realizada a los 30 trabajadores, se medirá por medio de una prueba llamada Alfa de Cronbach.

4.8. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Criterios éticos: El consentimiento informado, con lo cual los 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca, fueron informados, para que conozcan el objetivo de la investigación y brinden su apoyo de manera responsable. También se consideró la confidencialidad, ya que la identidad de los participantes de la Municipalidad que

brindaron información, fue protegida al no solicitar sus datos personales y de esta manera no queden registrados en la investigación.

Criterios de rigor científico:

Valor de la verdad, Los resultados tuvieron una aproximación a la problemática, y están acorde a la investigación.

Objetividad, los resultados de la investigación fueron veraces y la información que brindaron los involucrados son respecto a las variables.

Relevancia. La evaluación de los objetivos, los cuales están conforme a la problemática y respondieron a los resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Los resultados descriptivos son presentados por variables y dimensiones en tablas y gráficos de frecuencias y porcentajes, después de la tabulación en SPSS v25 que nos generó la matriz tripartita de datos (Ver Anexo 07).

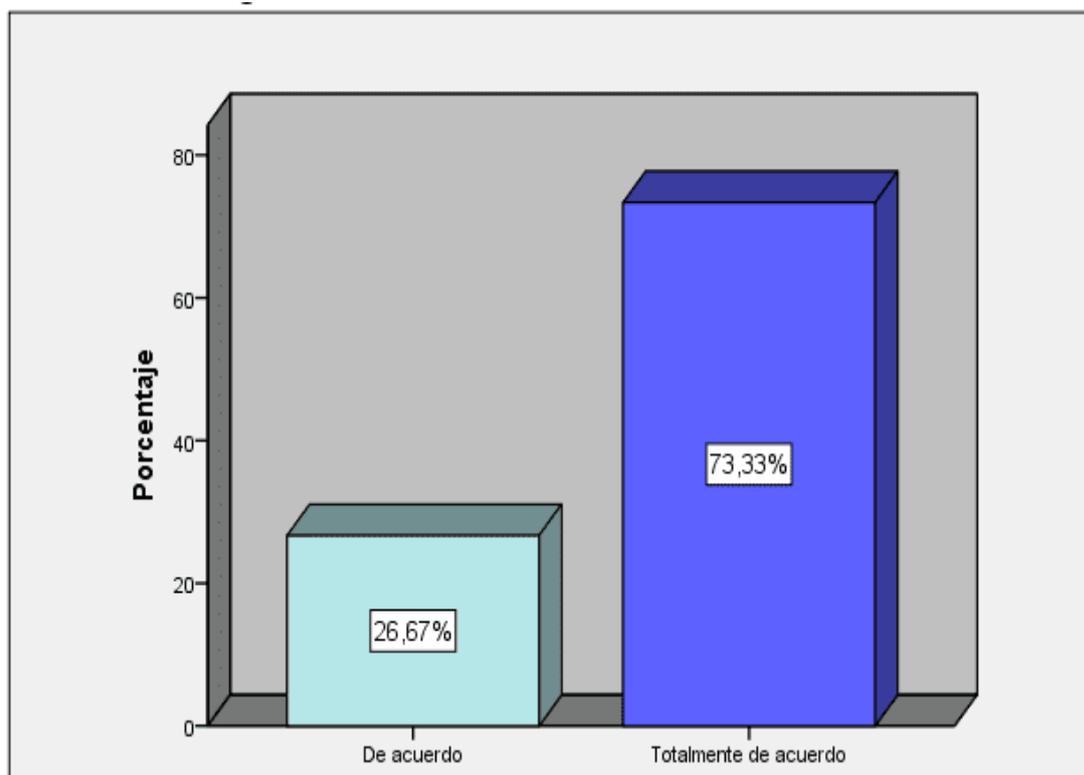
Para poder desarrollar el cumplimiento de nuestro trabajo de investigación y para analizar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos de acumulación de frecuencia y gráficos para una excelente comprensión, tal como se detalla a continuación:

Del total de 15 ítems que se aplicaron en el cuestionario distribuidos en las variables de investigación X Auditoría de gestión y Y Área de Tesorería el resultado es el siguiente:

Tabla 1 Recurso humano adecuado para el cumplimiento de sus objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
Totalmente de acuerdo	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Figura 1 Recurso humano adecuado para el cumplimiento de sus objetivos



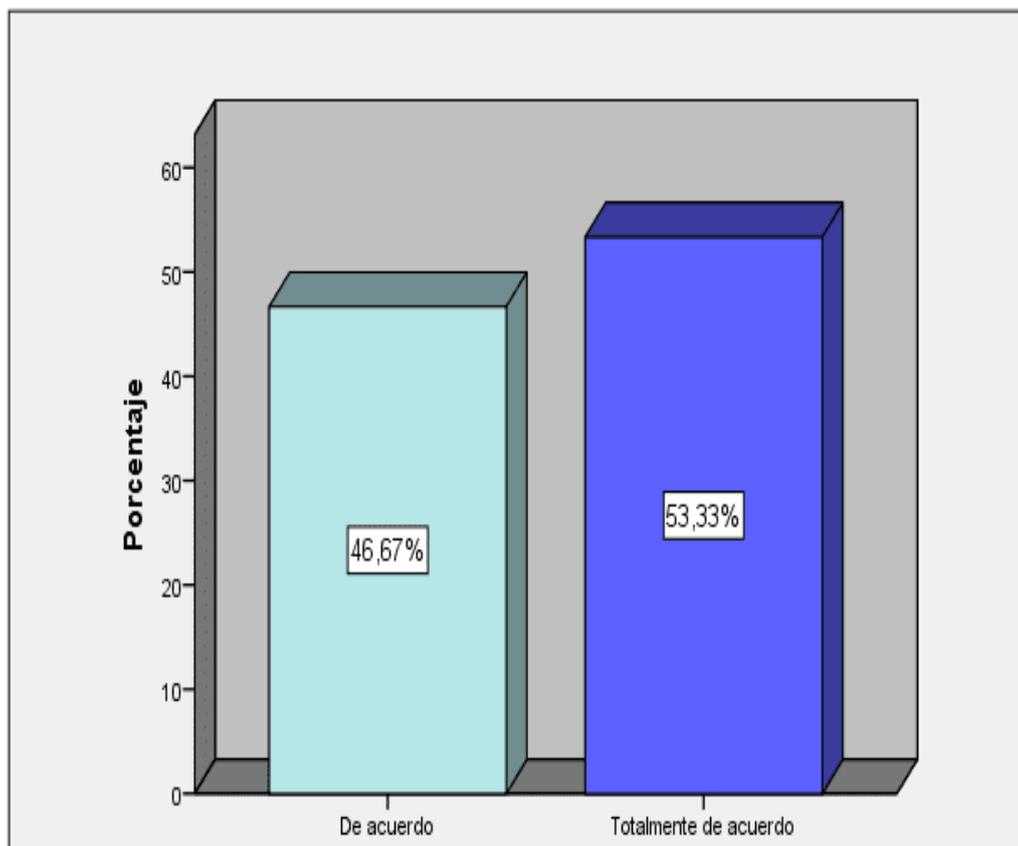
Interpretación:

En la tabla N° 1 y figura N° 1 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Cuenta la entidad con el recurso humano adecuado en cantidad y conocimientos para el cumplimiento de sus objetivos?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 73.33% consideran que están totalmente de acuerdo que se cuenta con recurso humano adecuado, mientras que el 26.67% expresan que están de acuerdo que se cuenta con recurso humano con conocimiento para el cumplimiento de objetivos.

Tabla 2 Seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	Totalmente de acuerdo	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 2 Seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal



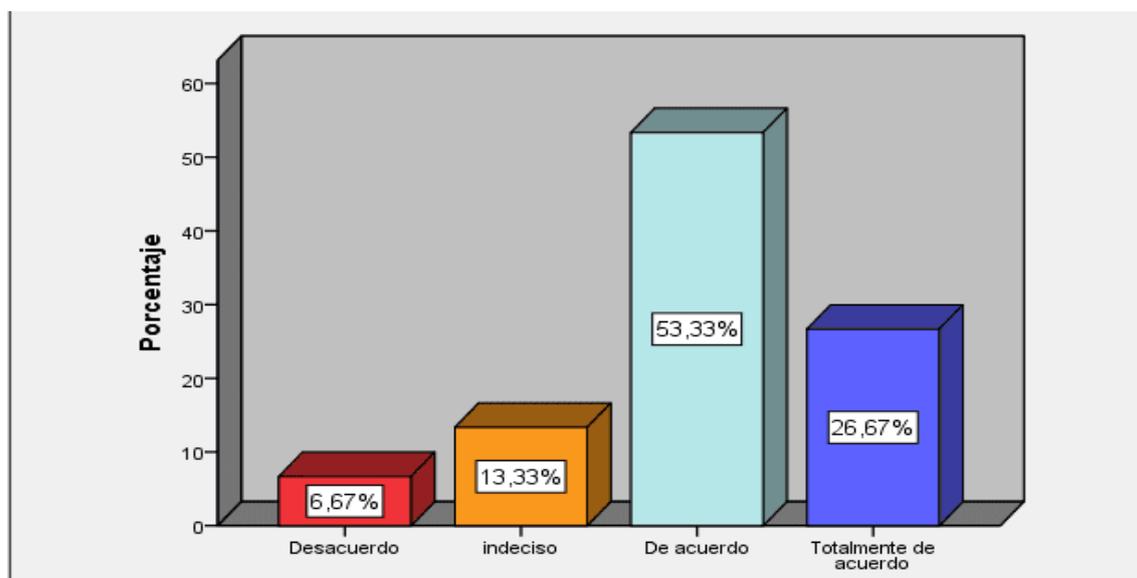
Interpretación:

En la tabla N° 2 y figura N° 2 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Existe un seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal en cada área de la entidad?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 53.33% consideran que existe un seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal, mientras que el 46.67% expresan que están de acuerdo que existe un seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal en cada área de la entidad.

Tabla 3 Código de ética que norme la conducta del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	indeciso	4	13,3	13,3	20,0
	De acuerdo	16	53,3	53,3	73,3
	Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 3 Código de ética que norme la conducta del personal



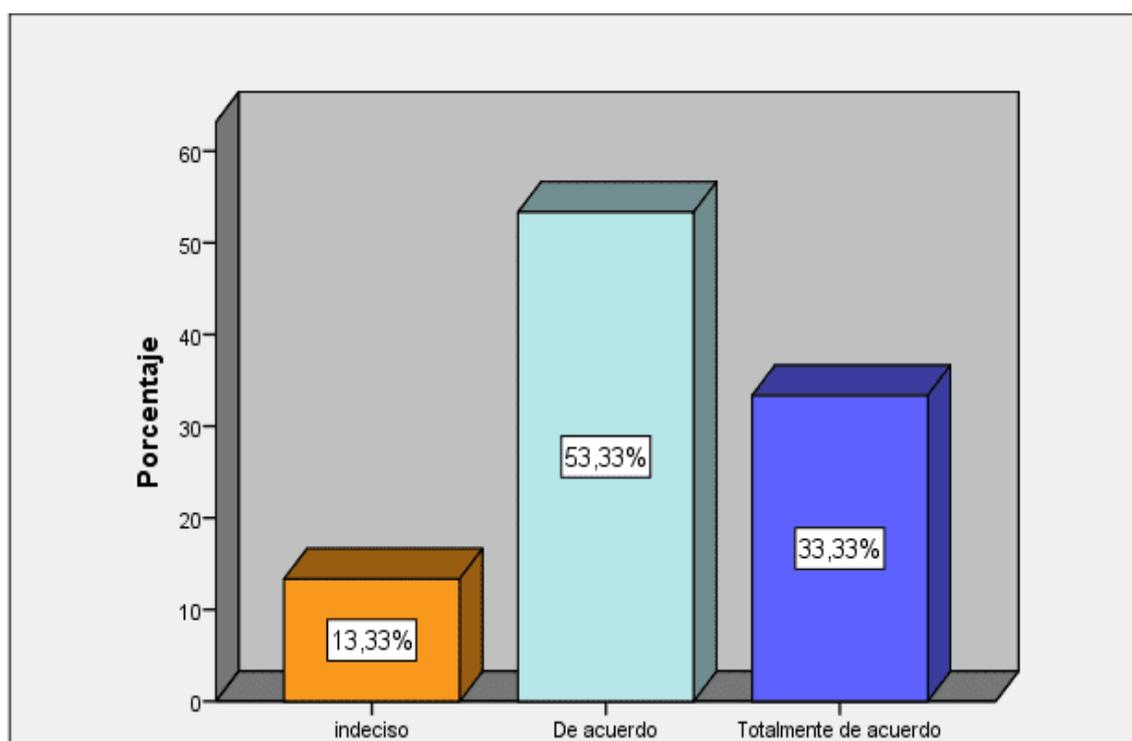
Interpretación:

En la tabla N° 3 y figura N° 3 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Cuenta el Municipio con un código de ética que norme la conducta del personal?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 53.33% consideran que están de acuerdo que el Municipio cuenta con un código de ética que norme la conducta del personal, el 26.67% expresan que están totalmente de acuerdo que el Municipio cuenta con un código de ética que norme la conducta del personal, el 13.33% se considera indeciso a la pregunta mientras el 6.67% están en desacuerdo que el Municipio cuente con un código de ética que norme la conducta del personal.

Tabla 4 Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	indeciso	4	13,3	13,3	13,3
	De acuerdo	16	53,3	53,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 4 Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz



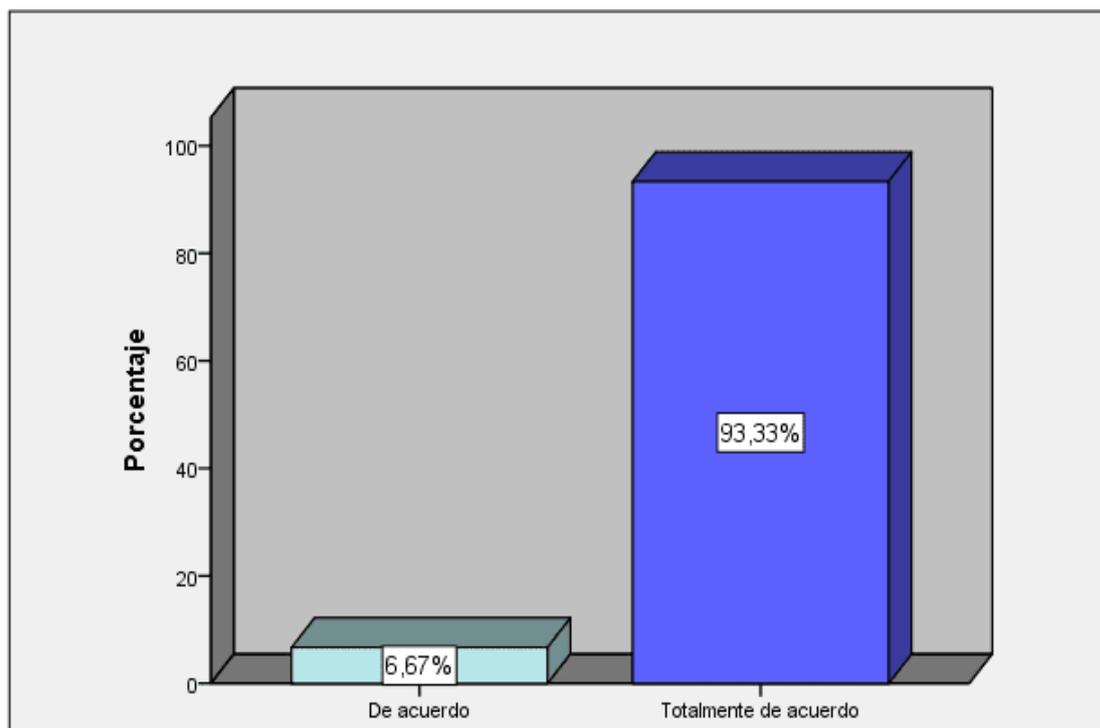
Interpretación:

En la tabla N° 4 y figura N° 4 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Actualmente se está aplicando la Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 53.33% consideran que están de acuerdo que actualmente se está aplicando la Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz, el 33.33% considera totalmente de acuerdo que se está aplicando la Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz, mientras el 13.33% se considera indeciso a la pregunta respectiva.

Tabla 5 La toma de decisiones tiene responsabilidades en sus determinaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Totalmente de acuerdo	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 5 La toma de decisiones tiene responsabilidades en sus determinaciones



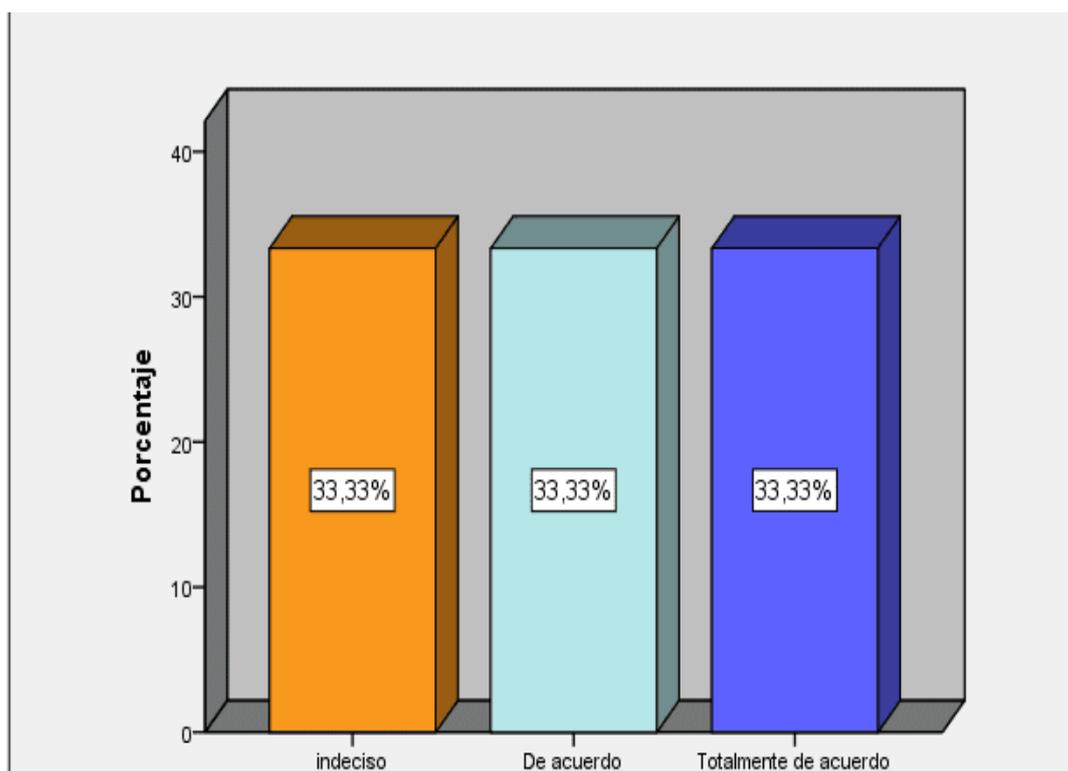
Interpretación:

En la tabla N° 5 y figura N° 5 se aprecia lo siguiente: ¿En su opinión la Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 93.33% consideran que están Totalmente de acuerdo que Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones, mientras el 6.67% están de acuerdo que Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones.

Tabla 6 Información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	indeciso	10	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	10	33,3	33,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 6 Información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones



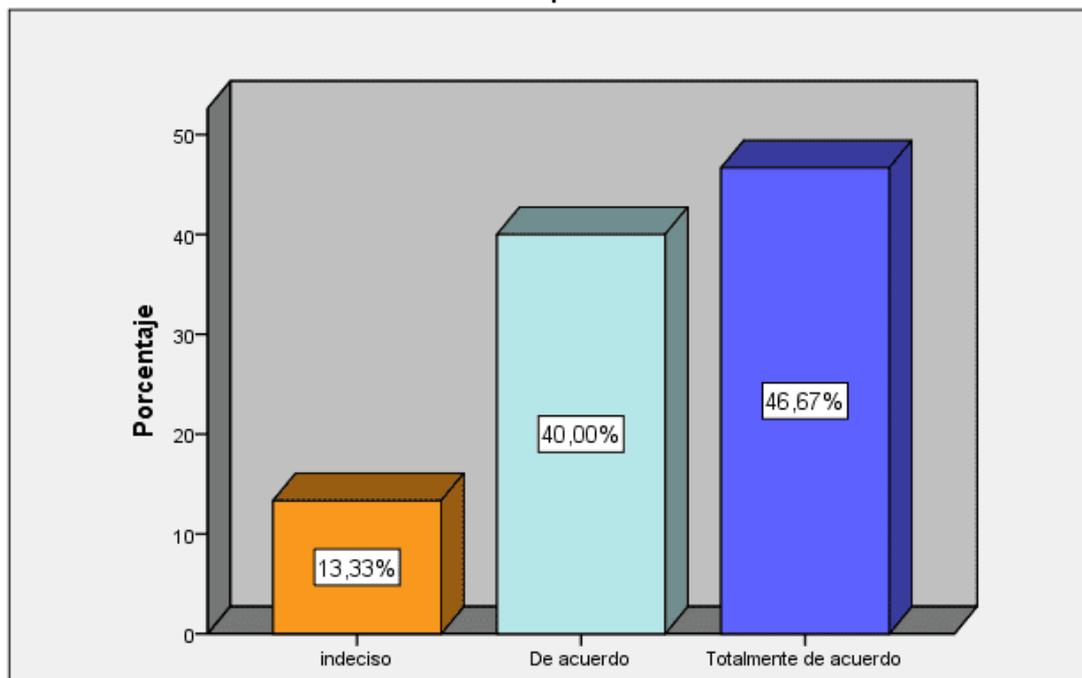
Interpretación:

En la tabla N° 6 y figura N° 6 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Dispone la entidad de información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 33.33% consideran que están totalmente de acuerdo que se la entidad dispone de información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones, el 33.33% están de acuerdo que la entidad dispone de información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones, mientras el 33.33% se considera indeciso que se la entidad dispone de información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones.

Tabla 7 Proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	4	13,3	13,3	13,3
	De acuerdo	12	40,0	40,0	53,3
	Totalmente de acuerdo	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 7 Proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas



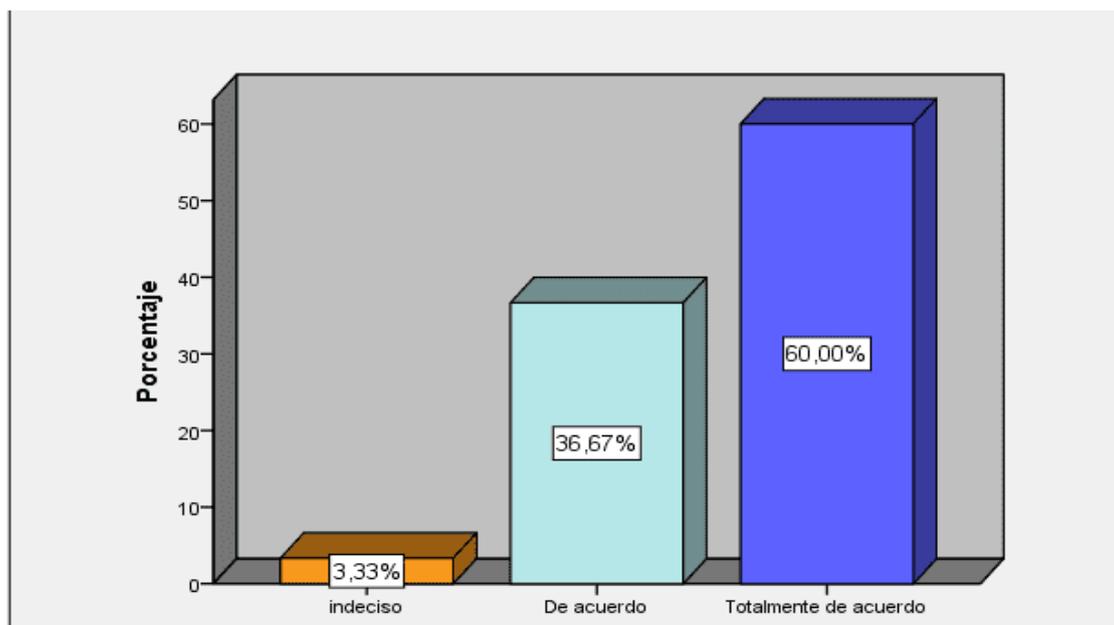
Interpretación:

En la tabla N° 7 y figura N° 7 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Sigue el Gerente algún proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 46.67% consideran que están totalmente de acuerdo que el Gerente sigue algún proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas, el 40.00% están de acuerdo que el Gerente sigue algún proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas, mientras el 13.33% se considera indeciso el Gerente sigue algún proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas.

Tabla 8 La ejecución de ingresos de RDR se optimizará con la aplicación de la auditoría de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	1	3,3	3,3	3,3
	De acuerdo	11	36,7	36,7	40,0
	Totalmente de acuerdo	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 8 La ejecución de ingresos de RDR se optimizará con la aplicación de la auditoría de gestión



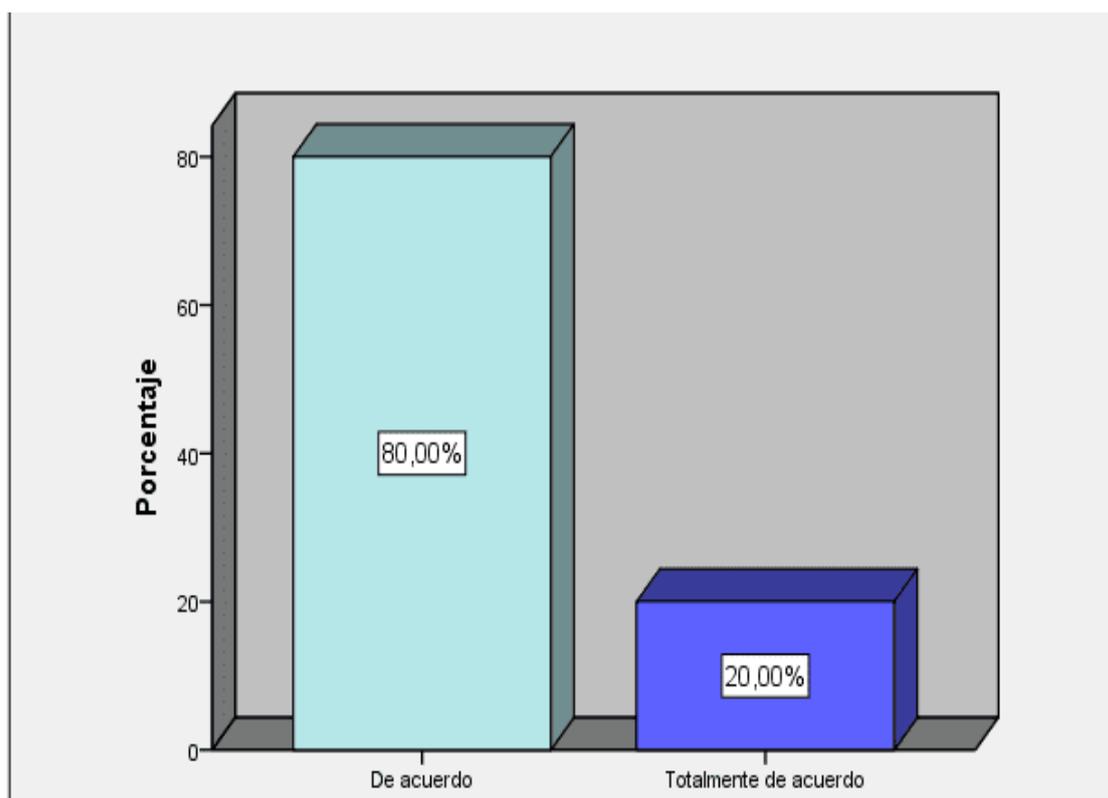
Interpretación:

En la tabla N° 8 y figura N° 8 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿En qué medida considera que la ejecución de ingresos de RDR se optimizara con la aplicación de la auditoría de gestión?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 60.00% consideran que están totalmente de acuerdo que la ejecución de ingresos de RDR se optimizara con la aplicación de la auditoría de gestión, el 36.67% están de acuerdo que la ejecución de ingresos de RDR se optimizara con la aplicación de la auditoría de gestión, mientras el 3.33% se considera indeciso que la ejecución de ingresos de RDR se optimizara con la aplicación de la auditoría de gestión.

Tabla 9 Control para la ejecución de los RDR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	24	80,0	80,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 9 Control para la ejecución de los RDR



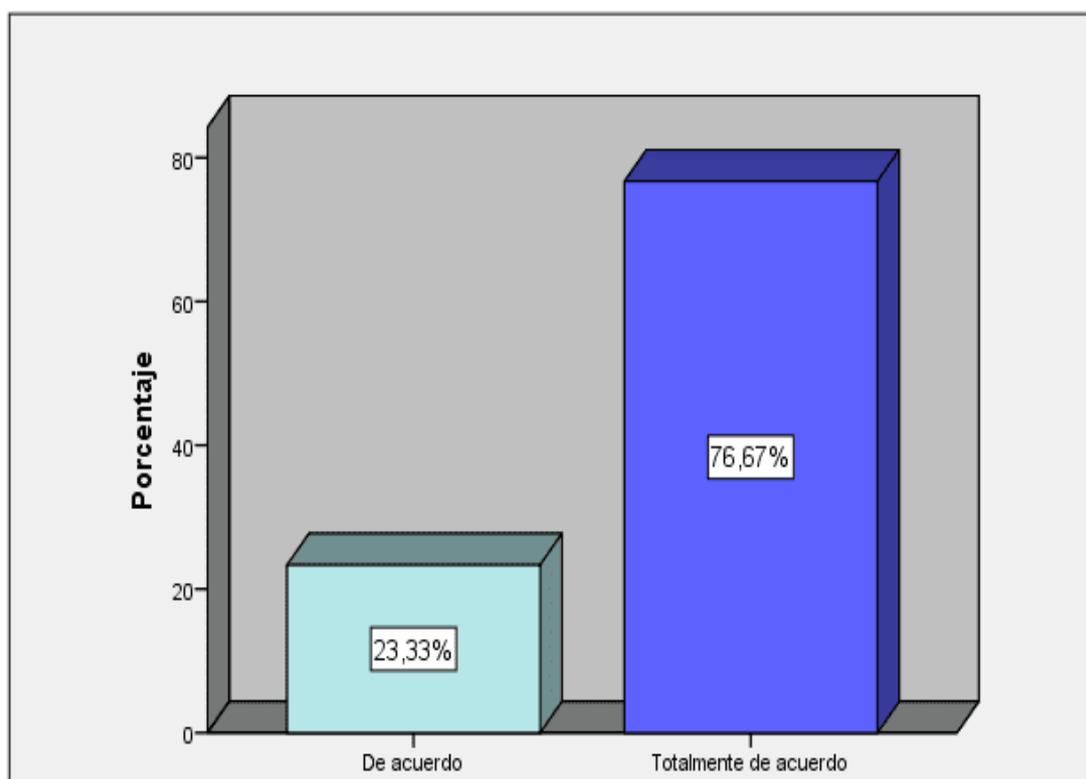
Interpretación:

En la tabla N° 9 y figura N° 9 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Se controla adecuadamente los fondos y recursos financieros de la Municipalidad?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 80.00% consideran que están de acuerdo que la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa implementa mecanismos de control para la ejecución de los RDR, mientras el 20.00% están de totalmente de acuerdo que la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa implementa mecanismos de control para la ejecución de los RDR.

Tabla 10 Priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	Totalmente de acuerdo	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 10 Priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos



Interpretación:

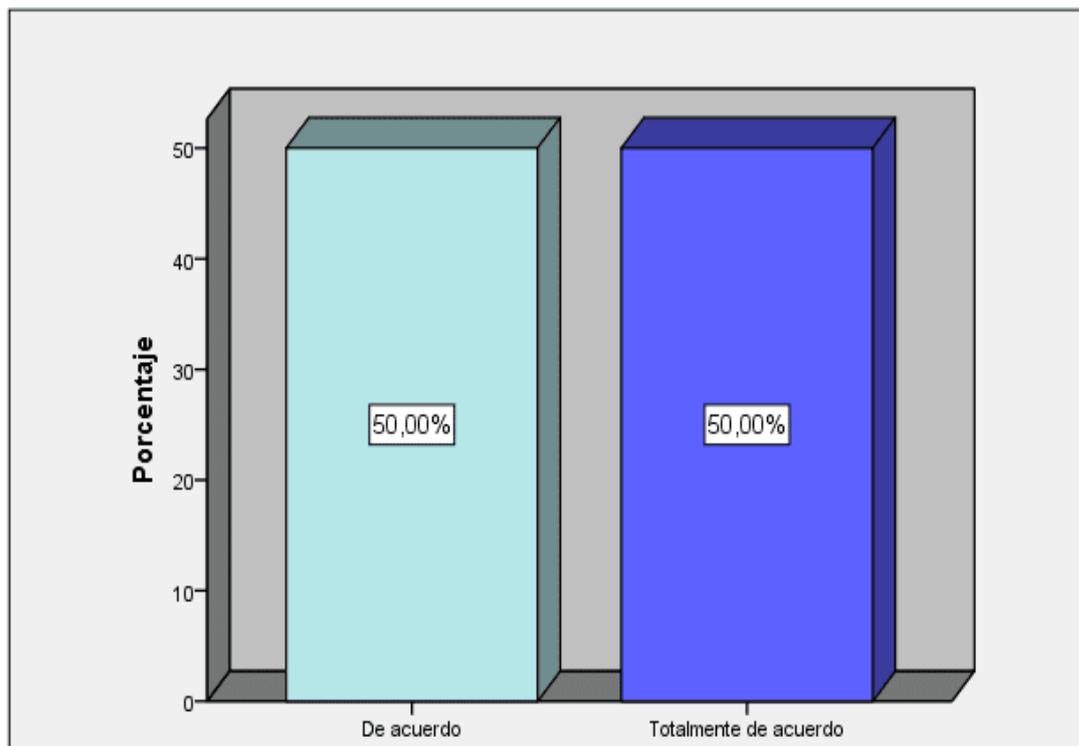
En la tabla N° 10 y figura N° 10 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Se priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 76.67% consideran que están totalmente de acuerdo que la Municipalidad priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos, mientras el 23.33% están de acuerdo que la Municipalidad priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos.

Tabla 11 Informes y/o reportes adecuados y oportunos de la ejecución de gastos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	De acuerdo	15	50,0	50,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 11 Informes y/o reportes adecuados y oportunos de la ejecución de gastos



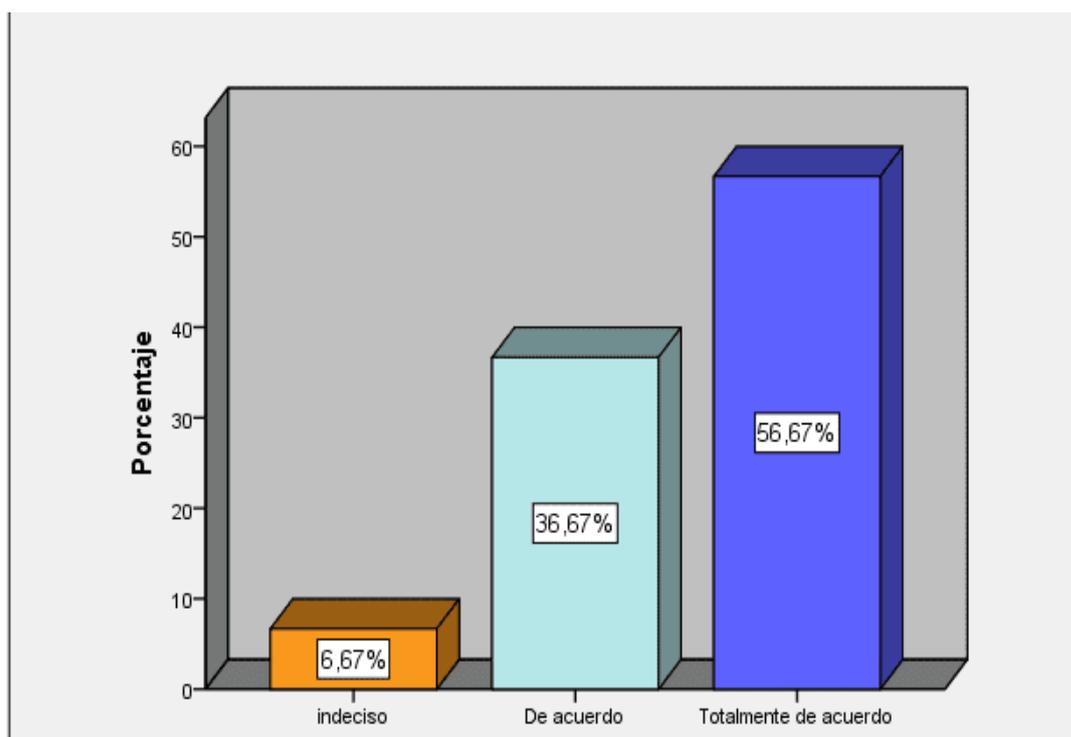
Interpretación:

En la tabla N° 11 y figura N° 11 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿Se obtiene informes y/o reportes adecuados y oportunos del control de bienes para el pago respectivo?, el resultado de los trabajadores encuestados, el 50.00% consideran que están totalmente de acuerdo que los informes y/o reportes adecuados y oportunos del control de bienes para el pago respectivo, mientras el otro 50.00% están de acuerdo que los informes y/o reportes adecuados y oportunos del control de bienes para el pago respectivo..

Tabla 12 La Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	indeciso	2	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	11	36,7	36,7	43,3
	Totalmente de acuerdo	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 12 La Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente



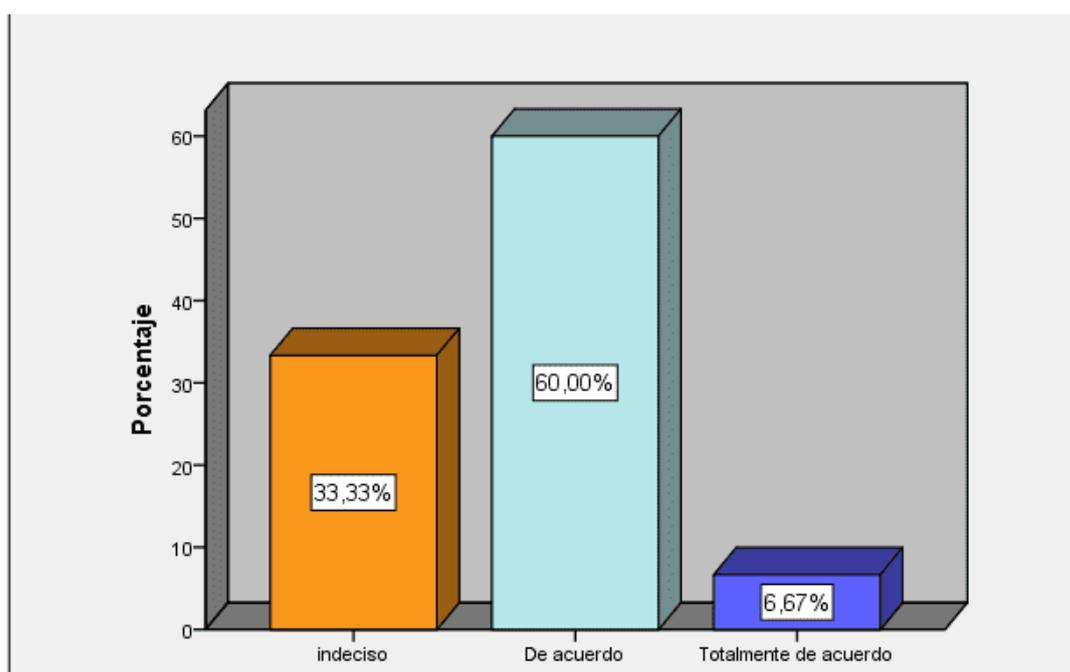
Interpretación:

En la tabla N° 12 y figura N° 12 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿La Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 56.67% consideran que están totalmente de acuerdo que la Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente, el 36.67% están de acuerdo que la Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente, mientras el 6.67% se considera indeciso que la Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente.

Tabla 13 Arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	indeciso	10	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	18	60,0	60,0	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 13 Arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución



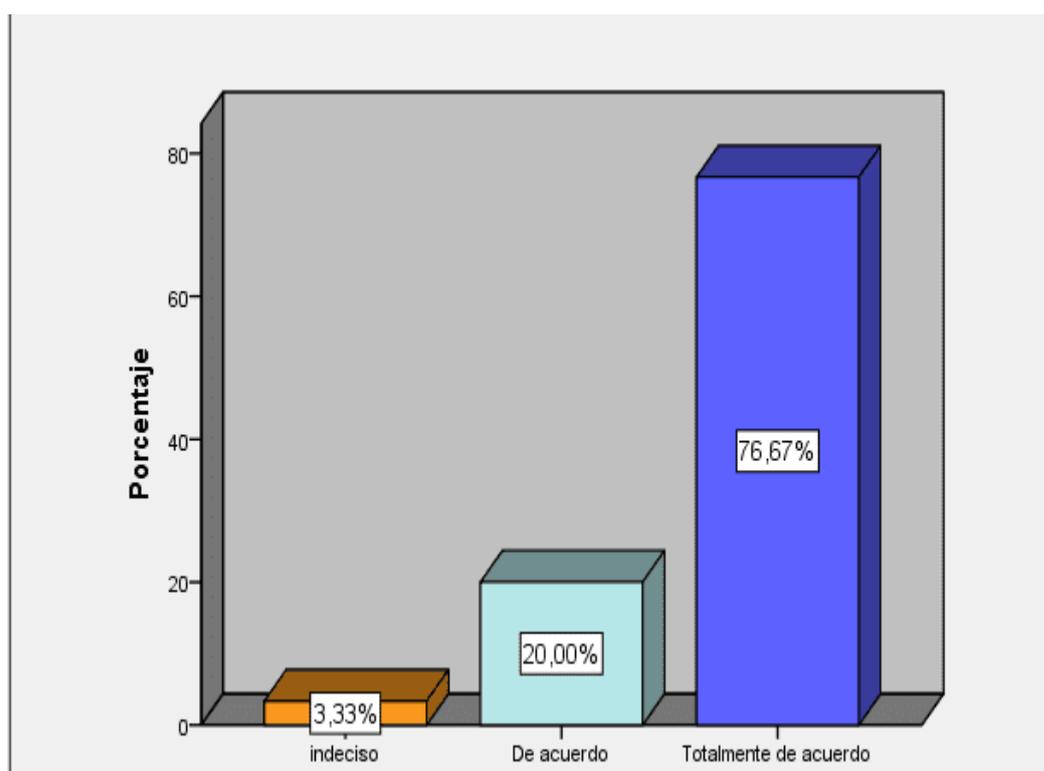
Interpretación:

En la tabla N° 13 y figura N° 13 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿La Municipalidad realiza los arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 60.00% consideran que están de acuerdo que la Municipalidad realiza los arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución, el 6.67% están totalmente de acuerdo que la Municipalidad realiza los arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución, mientras el 33.33% se considera indeciso que la Municipalidad realiza los arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución.

Tabla 14 Supervisión de las medidas de seguridad para los cheques

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	indeciso	1	3,3	3,3	3,3
	De acuerdo	6	20,0	20,0	23,3
	Totalmente de acuerdo	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 14 Supervisión de las medidas de seguridad para los cheques



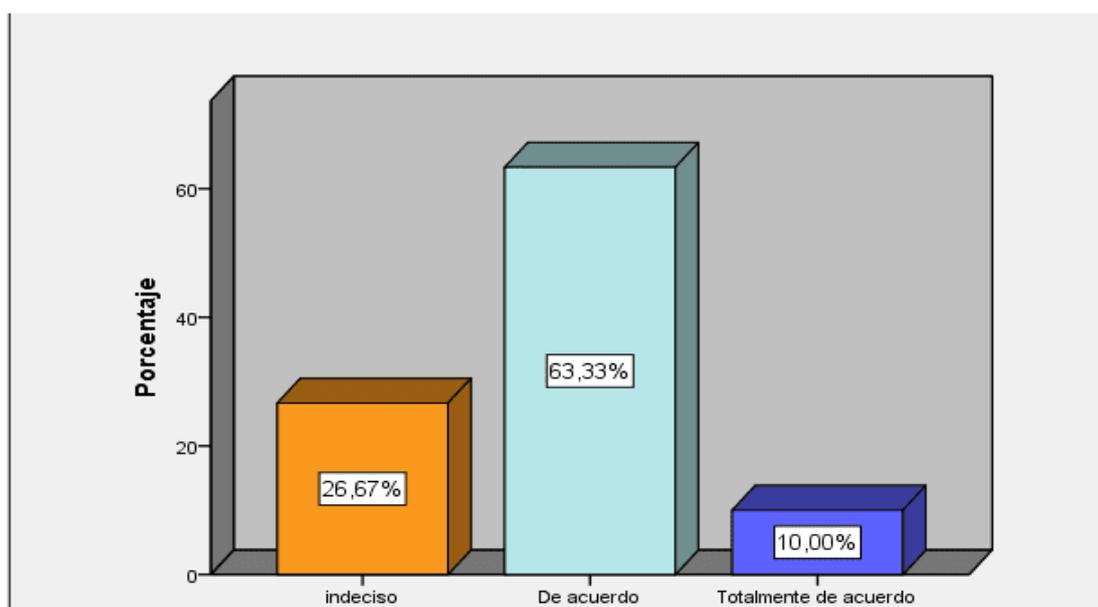
Interpretación:

En la tabla N° 14 y figura N° 14 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿La Municipalidad efectúa la supervisión de las medidas de seguridad para el registro de cheques?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 76.67% consideran que están totalmente de acuerdo que la Municipalidad efectúa la supervisión de las medidas de seguridad para el registro de cheques, el 20.00% están de acuerdo que la Municipalidad efectúa la supervisión de las medidas de seguridad para el registro de cheques, mientras el 3.33% se considera indeciso que la Municipalidad efectúa la supervisión de las medidas de seguridad para el registro de cheques.

Tabla 15 Anomalías tras los arcos de supervisión se comunica al titular

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	indeciso	8	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	19	63,3	63,3	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 15 Anomalías tras los arcos de supervisión se comunica al titular



Interpretación:

En la tabla N° 15 y figura N° 15 se aprecia lo siguiente: En su opinión, ¿En caso de presentarse anomalías tras los arcos de supervisión se comunica al titular de la Municipalidad con la celeridad necesaria?, la mayoría de los trabajadores encuestados, el 63.33% consideran que están de acuerdo que en caso de presentarse anomalías tras los arcos de supervisión se comunica al titular de la Municipalidad con la celeridad necesaria, el 10.00% están totalmente de acuerdo que en caso de presentarse anomalías tras los arcos de supervisión se comunica al titular de la Municipalidad con la celeridad necesaria, mientras el 26.67% se considera indeciso que en caso de presentarse anomalías tras los arcos de supervisión se comunica al titular de la Municipalidad con la celeridad necesaria.

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.2.1. Prueba de Hipótesis de General

➤ Planteo de Hipótesis

H0: La auditoría de gestión como instrumento de mejora **NO** se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

H1: La auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

➤ Tabla de contingencia

Auditoria de gestión * Área de Tesorería

			AT		Total
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
AG	De acuerdo	Count	16	6	22
		% of Total	53.3%	20.0%	73.3%
	Totalmente de acuerdo	Count	1	7	8
		% of Total	3.3%	23.3%	26.7%
Total		Count	17	13	30
		% of Total	56.7%	43.3%	100.0%

➤ Prueba de Chi Cuadrado

	Valor	gl	Significancia
Pearson Chi-Square	8.666	1	0.003
N of Valid Cases	30		

Interpretación

a) Se tiene un valor de significancia ($p=0.003$) < 0.05 .

b) El valor de chi cuadrado calculado ($\chi^2=8.66$) > ($\chi^2=3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Decisión Estadística

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0), entonces: La auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

5.2.2 Prueba de Hipótesis Específica 1

➤ Planteo de Hipótesis

H0: La auditoría de gestión **NO** se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

H1: La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

➤ Tabla de contingencia

Auditoria de Gestión *Procedimiento de Recaudación de Ingresos

		PRI		Total
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
AG	De acuerdo	Count	2	22
		% of Total	6.7%	73.3%
	Totalmente de acuerdo	Count	6	8
		% of Total	20.0%	26.7%
Total	Count	8	30	

% of Total	26.7%	73.3%	100.0%
------------	-------	-------	--------

➤ **Prueba de Chi Cuadrado**

	Valor	gl	Significancia
Pearson Chi-Square	13.032	1	0.0032
N of Valid Cases	30		

Interpretación

- a) Se tiene un valor de significancia ($p=0.0032$) < 0.05 .
- b) El valor de chi cuadrado calculado ($X^2=13.032$) $>$ ($X^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Decisión Estadística

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0), entonces: La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

5.2.3 Prueba de Hipótesis Específica 2

➤ **Planteo de Hipótesis**

H0: La auditoría de gestión **NO** se relaciona significativamente con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

H1: La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de la ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

➤ **Tabla de contingencia**

Auditoría de gestión *Procedimiento de Ejecución de Gastos

		PEG		Total	
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
AG	De acuerdo	Count	16	6	22
		% of Total	53.3%	20.0%	73.3%
	Totalmente de acuerdo	Count	0	8	8
		% of Total	0.0%	26.7%	26.7%
Total	Count	16	14	30	
	% of Total	53.3%	46.7%	100.0%	

➤ **Prueba de Chi Cuadrado**

	Valor	gl	Significancia
Pearson Chi-Square	12.468	1	0.001
N of Valid Cases	30		

Interpretación

- Se tiene un valor de significancia ($p=0.001$) < 0.05 .
- El valor de chi cuadrado calculado ($X^2=12.468$) $>$ ($X^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Decisión Estadística

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0), entonces: La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

5.2.4 Prueba de Hipótesis Específica 3

➤ Planteo de Hipótesis

H0: La auditoría de gestión **NO** se relaciona significativamente con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

H1: La auditoría de gestión se relaciona significativamente con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

➤ Tabla de contingencia

Auditoria de Gestión *Funciones de Supervisión y Monitoreo

			F. S y M		Total
			Indiferente	De acuerdo	
AG	Indiferente	Count	11	9	20
		% of Total	36.7%	30.0%	66.7%
	De acuerdo	Count	0	10	10
		% of Total	0.0%	33.3%	33.3%
Total	Count	11	19	30	
	% of Total	36.7%	63.3%	100.0%	

➤ Prueba de Chi Cuadrado

	Valor	gl	Significancia
Pearson Chi-Square	12.485	1	0.002
N of Valid Cases	30		

Interpretación

a) Se tiene un valor de significancia ($p=0.002$) < 0.05 .

- b) El valor de chi cuadrado calculado ($\chi^2=12.485$) > ($\chi^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Decisión Estadística

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0), entonces: La auditoría de gestión se relaciona significativamente con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación nos muestran en cuanto a la **Hipótesis General** donde obtuvimos que la auditoria de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca ($p=0.003 < 0.05$). Donde el valor de chi cuadrado calculado ($X^2=8.66$) $>$ ($X^2=3,84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

En este sentido se tiene investigaciones similares, entre los que se ha analizado a **Miranda M. (2016)** desarrollo la Tesis *La Auditoría de Gestión y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de julio Ltda.* Donde el informe establece la conclusion de Estructurar la planificación estratégica con la finalidad de que pueda ser emitida y comunicada a los empleados de forma completa, con el propósito de mejorar los ingresos y gastos de la empresa, así como establecer un plan de capacitación del personal e implementar un manual de procedimientos a fin de que se desempeñen actividades apropiadas en la empresa.

Tenemos otra investigacion internacional **Fernández J. (2016)**, desarrollo la tesis denominada *Control Interno en el Área de Tesorería de una Municipalidad San Bartolomé Milpas Altas, departamento de Sacatepéquez.* Quien concluye que los procedimientos, políticas y medidas de Control interno que una municipalidad implementa en sus procesos de recaudación y control en los ingresos son fundamentales para el adecuado registro y administración de todas las transacciones, como también es importante que la Unidad de Auditoría Interna Municipal identifique cuál sería la estructura organizativa más adecuada y eficiente para llevar el control y administración de los ingresos municipales.

Y también de manera similar **Carranza y otros, (2016)** en su trabajo de investigación *Implementación del Auditoría de Gestión en Operaciones de Tesorería en la Empresa de Servicios SUYELU SAC. del distrito Cercado de Lima en el año 2016*. El objetivo principal de su investigación fue analizar la incidencia de la auditoría de gestión en las operaciones de tesorería de la empresa de servicios SUYELU” S.A.C. El estudio realizado en esta investigación nos permite conocer la importancia de la auditoría de gestión en las operaciones de tesorería, además de demostrar las deficiencias en el área, cuando los controles internos no se ejercen de manera eficiente para garantizar los recursos de la compañía.

Los resultados de la **Hipótesis Específica 1** muestran que la auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca ($p=0.0032<0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($X^2=13.032$) $>$ ($X^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Al respecto se tiene una investigación similar, **Huamaní N. (2019)** en su Tesis *Control Interno y Gestión Del Área De Tesorería En La Municipalidad Distrital De Palca, Tarma-2017*, donde habiendo realizado un análisis se establece la relación con el primer objetivo específico que refiere a establecer la relación que existe entre control interno y gestión del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Palca, Tarma-2017, se obtuvo los siguientes porcentajes en cuanto a la opinión de los encuestados: el 20% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces se cumplen; el 60% casi siempre y el 16% afirma que estos principios siempre se cumplen, categorizados en una relación positiva.

Los resultados de la **Hipótesis Específica 2**, muestran que la auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de ejecución de gastos del área de

tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. ($p=0.001<0.05$). El valor de chi cuadrado calculado ($X^2=12.468$) > ($X^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

En este sentido hay un estudio similar realizado **Chancafe A. (2016)**, en su tesis titulada *Evaluación del Control Interno para Identificar las Deficiencias Sobre las Operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud - Lambayeque*, donde se llega a los siguientes resultados frente a las deficiencias en los gastos repetidos en el Área de Tesorería, tales como: falta de conocimiento de las operaciones del área, incongruencia entre ingresos y gastos, ausencia de trámites correspondientes, documentación no archivada o en una forma inapropiada, falencia en el arqueo de caja y al fondo de caja chica. Finalmente se concluye que el adecuado control interno permitirá optimizar las operaciones en el área de Tesorería de la GRS Lambayeque.

Los resultados de la **Hipótesis Específica 3**, muestran que la auditoría de gestión se relaciona significativamente con la función de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. ($p=0.002 < 0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($X^2=12.485$) > ($X^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

Al respecto se tiene una investigación similar realizada **Vera, (2013)** en su tesis *Implementación de Auditoría de Gestión en las Empresas del Sistema Financiero en Estado de Liquidación*, llegó a la siguiente conclusión que la falta de políticas y procedimientos impiden realizar las diversas actividades de liquidación, demuestra que los procesos de liquidación de las empresas del Sistema Financiero son lentos debido a la falta de un Sistema de Control Interno adecuado.

CONCLUSIONES

1. La auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. ($p=0.003<0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($\chi^2=8.66$) > ($\chi^2=3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).
2. La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. ($p=0.0032 < 0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($\chi^2=13.032$) > ($\chi^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).
3. La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. ($p=0.001 < 0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($\chi^2=12.468$) > ($\chi^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).
4. La auditoría de gestión se relaciona significativamente con la función de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca. ($p=0.002<0.05$). Donde, el valor de chi cuadrado calculado ($\chi^2=12.485$) > ($\chi^2= 3.84$) valor de chi cuadrado crítico con grado de libertad ($gl=1$) y nivel de riesgo (0.05).

RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, nos permitimos proponer las recomendaciones siguientes:

1. El sistema de tesorería, constituye la base de la gestión financiera gubernamental y de administración de fondos y valores públicos como es la Recaudación de Ingresos RDR; Por lo tanto, A la Municipalidad en estudio, se recomienda establecer mayor control al personal del Área de Tesorería, a fin de que puedan cumplir con las políticas, normas y procedimientos.
2. Al Personal del Área de Tesorería se le recomienda capacitarse y actualizarse de manera constante para el mejor manejo de sus acciones y procedimientos, que permita una atención correcta y oportuna en la Ejecución de Gastos de la Municipalidad. Además, se recomienda fomentar en el personal una conciencia de seguridad en los fondos y documentación que manejan.
3. Mejorar la gestión del Área de Tesorería, procurando involucrar personal idóneo, con profesionales capacitados y con experiencia en gestión pública, para así cumplir con eficacia y eficiencia lo establecido por las Normas Generales de Tesorería y de esa forma proyectar una imagen positiva frente a la población.
4. A la Gerencia de la Municipalidad, se le recomienda establecer mayores mecanismos de supervisión y monitoreo al personal del área de tesorería, a fin de que puedan cumplir con lo establecido por las Normas vigentes, para el logro de los objetivos de la Municipalidad en la recaudación de ingresos y ejecución de gastos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carranza y otros, (2016) en su trabajo de investigación *Implementación del Auditoria de Gestión en Operaciones de Tesorería en la Empresa de Servicios SUYELU SAC. del distrito Cercado de Lima en el año 2016*
- Fernández J. (2016), desarrollo la tesis denominada *Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad San Bartolomé Milpas Altas, departamento de Sacatepéquez* para optar el grado de Contador Público y Auditor de la *Universidad de Guatemala*
- Miranda M. (2016) Tesis *La Auditoría de Gestión y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de julio Ltda.*
- Rojas, W (2014) presentó el trabajo: *Diseño de un Sistema de Auditoria de Gestión en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos*
- Martínez G. (2011) *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.*
- Tomasa G. (2015) desarrollo la tesis *Control Interno Y La Efectividad En El Área De Tesorería De La Municipalidad Distrital De Huaribamba – 2015* de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Contabilidad
- Huamaní N. (2019) en su Tesis *Control Interno y Gestión Del Área De Tesorería En La Municipalidad Distrital De Palca, Tarma-2017* de la Universidad Peruana Los Andes, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Escuela profesional de Contabilidad
- Contraloría General de la República. (2014). *Normas Generales de Auditoría Para el Sector Público.*
- Chancafe A. (2016), en su tesis titulada *Evaluación del Control Interno para Identificar las Deficiencias sobre las Operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud – Lambayeque*, desarrollada en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo
- Contraloría Perú. (15 de Agosto de 2018). *Contraloría Detecta Dinero Faltante, en vales provisionales y cheques sin cobrar por más de S/2.2 millones en Municipalidades y SAT.* Lima: Gerencia de Comunicación Corporativa.
- Vera, (2013) en su tesis *Implementación de Auditoria de Gestión en las empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación*, sustentando en la Universidad Nacional de San Marcos.
- Hernandez Jaque, N. (1982). *Normativa Municipal Vigente Tomo I.* Jurídica de Chile.

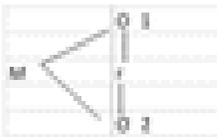
- Hernández, C., Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- .
- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. (2006). *Ley N° 28693*. Lima: Comisión Permanente del Congreso de la República.
- MEF. (2018). Resolución Directoral n° 001-2018-ef/77.15 . *Tesorería - Caja Chica - Sistema Integrado de Gestión Financiera*.
- Metodologia de Capacitacion COFAE. (2014). *Riesgo de Auditoria*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf
- Meza Guzmán, E., & Rodriguez Hernandez, A. (22 de julio de 2015). *Auditoria de gestión para el área de tesorería*. Obtenido de www.prezi.com
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2007). *Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: El Peruano.
- Puyol, N. (1985). *Manual de Auditoria de Gestión*.
- Reyes Calderón Angulo, D. J. (2017). Gestión de Tesorería y su contribución al crecimiento económico y social. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Reyes, C. Y. (2016). *Influencia de la Auditoria de Gestión en la Gestión de recursos Humanos de Viettel Peru Sac Sucursal Tacna, Periodo 2016*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Tamayo, M. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega editores. Cujarta edición.
- Véliz Suárez, V. J., & Guevara Dattus, L. A. (2015). *Auditoria de Gestión al Área de Cobranzas de la Empresa LOTEPEC S.A. durante el Ejercicio Económico del año 2014* . Guayaquil- Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Villarroel Gonzales, E. F. (2007). *Auditoria de Gestión*. Universidad Central.
- Zavaleta Hidalgo, J. S. (2018). *La Auditoria de Gestión Incide en el Desarrollo Empresariales de Wari Inversiones S.A.C. en el 2018*. Lima: Universidad Peruana de las Americas.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 01

**La Auditoría de Gestión como Instrumento de Mejora en el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa –
Provincia de Chupaca**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar si la auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La auditoría de gestión como instrumento de mejora se relaciona significativamente con el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Auditoría de gestión</p> <p>Dimensiones</p> <p>Objetivos de control y gestión</p>	<p>Método de investigación</p> <p>De acuerdo a Lozano, el método de investigación en este caso corresponde al científico.</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>De acuerdo a la finalidad realizada es básica.</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>El nivel de investigación es Descriptiva – Correlacional.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar si la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento de recaudación de ingresos de RDR de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>Indicadores de Gestión</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Diseño de investigación</p> <p>El diseño es correlacional, no experimental y de corte transversal.</p> <p>Esquemáticamente es expresada de esta forma:</p>  <p>Dónde:</p> <p>M= Muestra:</p>

<p>¿Cómo la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento de ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca?</p>	<p>Determinar si la auditoría de gestión se relaciona con el procedimiento ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>La auditoría de gestión se relaciona significativamente con el procedimiento ejecución de gastos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>Variable 2 Área de Tesorería</p>	<p>O1 = Auditoría de gestión O2 = Área de Tesorería r = Relación de las variables</p>
<p>¿Cómo la auditoría de gestión se relaciona con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca?</p>	<p>Determinar si la auditoría de gestión se relaciona con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>La auditoría de gestión se relaciona significativamente con las funciones de supervisión y monitoreo del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca.</p>	<p>Dimensiones Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR Procedimiento de Ejecución de gastos Funciones de Supervisión y monitoreo</p>	<p>Población Población o universo del trabajo de investigación está constituida por 30 trabajadores entre funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa – Provincia de Chupaca, involucrados en el funcionamiento del área de tesorería. Muestra La muestra se consideró censal es decir el total de la población por lo que estuvo conformada por los 30 trabajadores de la municipalidad en estudio entre funcionarios y servidores. Técnicas e instrumentos de recolección de datos En el presente trabajo de investigación, se dará uso como técnicas e instrumentos de recolección de datos, los siguientes: La técnica es la encuesta. El instrumento fue el cuestionario.</p>

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1 Auditoría de Gestión	<p>Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; los indicadores de gestión en base a su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global para la toma de decisiones. Según Leonard Williams (2017), menciona en su libro sobre la Auditoría de Gestión.</p>	<p>Determina si la auditoría de gestión cumple con las metas, objetivos de una manera sistemática para su determinación si se llevan a cabo los procesos según los reglamentos existentes.</p>	Objetivos de control y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos de control interno. • Evaluación de Riesgo. 	<p style="text-align: center;">ORDINAL</p> <p>1= Muy en desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>3= Indeciso</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>5= Muy de acuerdo</p>
			Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Eficiencia • Eficacia • Ética • Calidad 	
			Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones de gestión de • Decisiones de operación de 	

VARIABLE 2 Área de Tesorería	<p>Esta considerado como los procedimientos que se realizan en el área de tesorería. El cual establece el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público en base a la recaudación de ingresos y ejecución de gastos, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. La finalidad es la transparencia de la gestión Municipal en las que tiene como funciones el supervisar y controlar los procesos que se ejecutan. (Sistema Nacional de Tesorería).</p>	<p>Se determina si hay la existencia de relación de la auditoría de gestión en las recaudaciones de ingresos de RDR y ejecución de gastos en el área de tesorería.</p>	<p>Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el control, registro y custodia de las cartas fianzas, bonos, garantías, pólizas de seguro. • Evalúa la administración de pagos. 	<p>ORDINAL</p> <p>1= Muy en desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>3= Indeciso</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>5= Muy de acuerdo</p>
			<p>Procedimiento de Ejecución de gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el saldo de caja diario, • Realizar el pago de las planillas del personal. • Ejecutar permanentemente los trámites bancarios. • Atender la solicitud del usuario. • Verificar la documentación de gastos. 	
			<p>Funciones de Supervisión y monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El custodio del fondo de caja chica. • Supervisar el cumplimiento de las funciones del área de caja. 	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
VARIABLE 1 Auditoría de Gestión	Objetivos de control y gestión	• Políticas y procedimientos de control interno.	1. ¿Cuenta la entidad con el recurso humano adecuado en cantidad y conocimientos para el cumplimiento de sus objetivos?	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indeciso 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo
		• Evaluación de Riesgo.	2. ¿Existe un seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal en cada área de la entidad?	
	Indicadores de Gestión	• Economía	3. ¿Cuenta el municipio con un código de ética que norme la conducta del personal?	
		• Eficiencia • Eficacia • Ética • Calidad	4. ¿Actualmente se está aplicando la Auditoría de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz?	
	Toma de decisiones	• Decisiones de gestión • Decisiones de operación	5. ¿En su opinión la Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones?	
			6. ¿Dispone la entidad de información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones?	
			7. ¿Sigue el Gerente algún proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas?	

VARIABLE 2 Área de Tesorería	Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el control, registro y custodia de las cartas fianzas, bonos, garantías, pólizas de seguro. • Evalúa la administración de pagos. 	8. ¿En qué medida considera que la ejecución de ingresos de RDR se optimizará con la aplicación de la auditoría de gestión?	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indeciso 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo
			9. ¿Se controla adecuadamente los fondos y recursos financieros de la Municipalidad?	
	Procedimiento de Ejecución de gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el saldo de caja diario. • Realizar el pago de las planillas del personal. • Ejecutar permanentemente los trámites bancarios. • Atender la solicitud del usuario. • Verificar la documentación de gastos. 	10. ¿Se priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos?	
			11. ¿Se obtiene informes y/o reportes adecuados y oportunos del control de bienes para el pago respectivo?	
			12. ¿La Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente?	
	Funciones de Supervisión y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • El custodio del fondo de caja chica. • Supervisar el cumplimiento de las funciones del área de caja. 	13. ¿La Municipalidad realiza supervisión de los arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución?	
			14. ¿La Municipalidad efectúa la supervisión de las medidas de seguridad para el registro de cheques?	
			15. ¿En caso de presentarse anomalías tras los arqueos de supervisión se comunica al titular de la Municipalidad con la celeridad necesaria?	

ANEXO 04

CUESTIONARIO

Estimados Colaboradores: El presente cuestionario "La Auditoria de gestión como instrumento de mejora en el Area de Tesorería de la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa - Provincia de Chupaca

Instrucciones:

El presente estudio se realiza con fines estrictamente académicos y tiene carácter de confidencialidad. A continuación, se detallan una serie de Ítems expresados en indicadores para que el personal jerárquico y el personal administrativo marque con un aspa (X).

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

VARIABLE: AUDITORIA DE GESTION

Ítem	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
DIMENSION: Objetivos de control y gestión						
01	¿Cuenta la entidad con el recurso humano adecuado en cantidad y conocimientos para el cumplimiento de sus objetivos?					
02	¿Existe un seguimiento y control efectivo del comportamiento del personal en cada área de la entidad?					
DIMENSION: Indicadores de Gestión						
03	¿Cuenta el Municipio con un código de ética que norme la conducta del personal?					
04	¿Actualmente se está aplicando la Auditoria de gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz?					
DIMENSION: Toma de decisiones						
05	¿En su opinión la Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones?					
06	¿Dispone la entidad de información veraz, oportuna y exacta para la toma de decisiones?					
07	¿Sigue el Gerente algún proceso para la toma de decisiones presentadas en circunstancias eventuales o previstas?					

VARIABLE: AREA DE TESORERIA

Nro	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
DIMENSION: Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR						
08	¿En qué medida considera que la ejecución de ingresos de RDR se optimizara con la aplicación de la auditoría de gestión?					
09	¿Se controla adecuadamente los fondos y recursos financieros de la Municipalidad?					
DIMENSION: Procedimiento de Ejecución de gastos						
10	¿Se priorizan los gastos según la naturaleza de los gastos?					
11	¿Se obtiene informes y/o reportes adecuados y oportunos de la ejecución de gastos para el pago respectivo?					
12	¿La Unidad de Contabilidad realiza conciliaciones bancarias mensualmente?					
DIMENSION: Funciones de Supervisión y monitoreo						
13	¿La Municipalidad realiza supervisión de los arqueos sorpresivos de caja los fondos y valores de la institución?					
14	¿La Municipalidad efectúa la supervisión de las medidas de seguridad para el registro de cheques?					
15	¿En caso de presentarse anomalías tras los arqueos de supervisión se comunica al titular de la Municipalidad con la celeridad necesaria?					

Gracias por su valioso apoyo

RELACION DE PERSONAL		
N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI
01	LIZ MARIELA SALVATIERRA MADUEÑO	46668635
02	MERY LUZ SANCHO ALANIA	42654303
03	VANEZA ROCIO CANGALAYA HINOSTROZA	44526242
04	HARO VIVAS FERNANDO ROGER	19990498
05	VELLANEDA AMBROSIO RUBEN	80329572
06	CARLOS ALBERTO MEZA CANTO	20079970
07	RULIZA HONORATA ROBLES SOTO	73513444
08	QUISPE INOCENTE KATIA	42336798
09	CINDIA FLOR PEÑA CASALLO	47239352
10	BRIGHYTH JAQUELINE CAMPOS GUILLEN	71535098
11	AMELIDA CERRON QUISPEALAYA	19972938
12	ROBINSON ALVARADO SOLANO	41028168
13	ELADIO PEREZ CASALLO	80262385
14	OSCAR RAUL MADUEÑO JIMENEZ	19970913
15	HILARIO POVIS CASALLO	19973462
16	HERBERT ROJAS QUIÑONEZ	20081645
17	BALLASCO URIBE FLORIANO	41742489
18	PARIONA SAMANIEGO IGNACIO	19972251
19	INDERIQUE HUAYNALAYA NICOLAS HILARION	19973415
20	HUAYLINOS RAMIREZ YELISSA ELIZABETH	71275837
21	MAYTA QUISPE CARMEN MARIA	70098055
22	SOLIS PIÑAS ALVARO EINER	41576078
23	SOTOMAYOR SALVATIERRA FLORENCIO MIGUEL	19972819
24	SALVATIERRA CLEMENTE FRANCE KENY	46138393
25	YAURI ENRIQUEZ LUIS DANTE	19970949
26	REYES PARIONA GELACIO	19973431
27	VALENCIA PAUCAR YAKELIN STEFANY	76188584
28	ZEVALLS IBARRA CAROLINA MILAGROS	19990332
29	VALERO ALFARO FLOR DELICIA	20053116
30	GUZMAN POMAHUALI RICSE	41112815

ANEXO 05

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO 1

VARIABLE X: AUDITORIA DE GESTION

DIMENSION	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN (CALIFICACIÓN CUALITATIVA SEGÚN ÍTEMS)	OBSERVACIONES
Objetivos de control y gestión	1	4	4	3	3	4	
	2	4	4	3	2	3	
Indicadores de Gestión	3	3	3	2	3	3	
	4	2	2	4	4	3	
Toma de decisiones	5	2	4	4	3	3	
	6	3	4	4	3	4	
	7	4	4	3	3	4	
EVALUACION CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	3	3	3	

Validez de contenido

Encuesta :

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

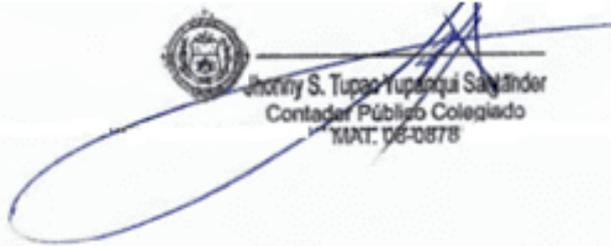
Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro 1. Evaluación final del experto

Experto	Titulo profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
CPC. Jhony Tupac Xupanqui Santander	Contador Público Colegiado	07	3

Firma:


 Jhony S. Tupac Xupanqui Santander
 Contador Público Colegiado
 MAT. PE-0878

VARIABLE Y: AREA DE TESORERIA

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION (CALIFICACIÓN) CUALITATIVA SEGÚN ÍTEM	OBSERVACIONES
Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR	08	3	3	3	3	3	
	09	2	3	1	3	2	
Procedimiento de Ejecución de gastos	10	3	3	3	3	3	
	11	2	2	4	4	3	
	12	2	4	4	3	3	
Funciones de Supervisión y monitoreo	13	4	4	3	3	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	3	4	2	4	3	
EVALUACION CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	3	3	3	

Validez de contenido

Encuesta:

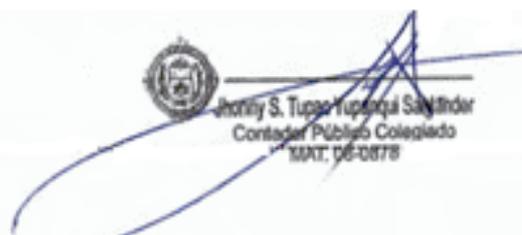
Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro 1. Evaluación final del experto

Experto	Titulo profesional	Evaluacion	
		Items	Calificación
CPC. Jhony Tupac Yupanqui Santander	Contador Público Colegiado	8	3


 Jhony S. Tupac Yupanqui Santander
 Contador Público Colegiado
 MAT: 06-0878

INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO 2

VARIABLE X: AUDITORIA DE GESTION

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN (CALIFICACIÓN) CUALITATIVA SEGÚN ÍTEMS	OBSERVACIONES
Objetivos de control y gestión	1	4	3	4	4	3	
	2	2	4	4	3	3	
Indicadores de Gestión	3	3	3	2	3	3	
	4	2	2	4	4	3	
Toma de decisiones	5	2	4	4	3	3	
	6	3	4	4	3	4	
	7	4	4	3	3	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	3	3	3	

Validez de contenido

Encuesta :

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

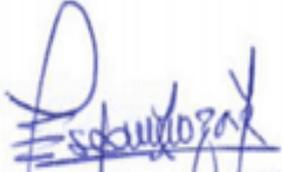
Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro 1. Evaluación final del experto

Experto	Titulo profesional	Evaluación	
		Items	Calificación
CPC. Raúl Espinoza Yurivilca	Contador Público Colegiado	7	3

Firma:


 CPC. Raúl Espinoza Yurivilca
 MAT. N° 03 - 3608

INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO 2

VARIABLE Y: AREA DE TESORERIA

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN (CALIFICACIÓN) CUALITATIVA SEGÚN ÍTEM	OBSERVACIONES
Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR	08	4	4	3	2	3	
	09	3	3	2	3	3	
Procedimiento de Ejecución de gastos	10	2	2	4	4	3	
	11	2	2	4	4	3	
	12	2	4	4	3	3	
Funciones de Supervisión y monitoreo	13	4	4	3	3	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	3	4	2	4	3	
EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	3	3	3	

Validez de contenido

Encuesta:

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

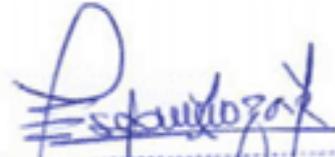
Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro 1. Evaluación final del experto

Experto	Titulo profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
CPC. Raul Espinoza Yurivilca	Contador Publico Colegiado	8	3

Firma:


 CPC. Raul Espinoza Yurivilca
 MAT. Nº 03 - 3648

INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO 3

VARIABLE X: AUDITORIA DE GESTION

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN (CALIFICACIÓN) CUALITATIVA SEGÚN ÍTEM	OBSERVACIONES
Objetivos de control y gestión	1	4	4	3	3	4	
	2	3	2	4	4	3	
Indicadores de Gestión	3	4	4	4	3	3	
	4	4	4	3	3	4	
Toma de decisiones	5	3	4	4	3	3	
	6	4	4	4	3	4	
	7	4	4	3	3	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	3	3	3	

Validez de contenido

Encuesta :

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro 1. Evaluación final del experto

Experto	Titulo profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
CPCC. Judy A. Blanco Caro	Contador Publico Colegiado	7	3

Firma:


C.P.C. Blanco Caro J. Autor
 MAT. 1937

INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO 3

VARIABLE Y: AREA DE TESORERIA

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN (CALIFICACIÓN) CUALITATIVA SEGÚN ÍTEM	OBSERVACIONES
Procedimiento de recaudación de ingresos de RDR	08	3	4	4	3	3	
	09	4	4	4	3	4	
Procedimiento de Ejecución de gastos	10	4	4	3	3	4	
	11	3	2	4	4	3	
	12	3	4	4	3	3	
Funciones de Supervisión y monitoreo	13	4	3	3	3	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	3	4	2	4	3	
EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA VARIABLE POR CRITERIOS		3	3	3	3	3	

Validez de contenido

Encuesta:

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro 1. Evaluación final del experto

Experto	Titulo profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
CPCC. <u>Judy A. Blanco Caro</u>	Contador Público Colegiado	8	3

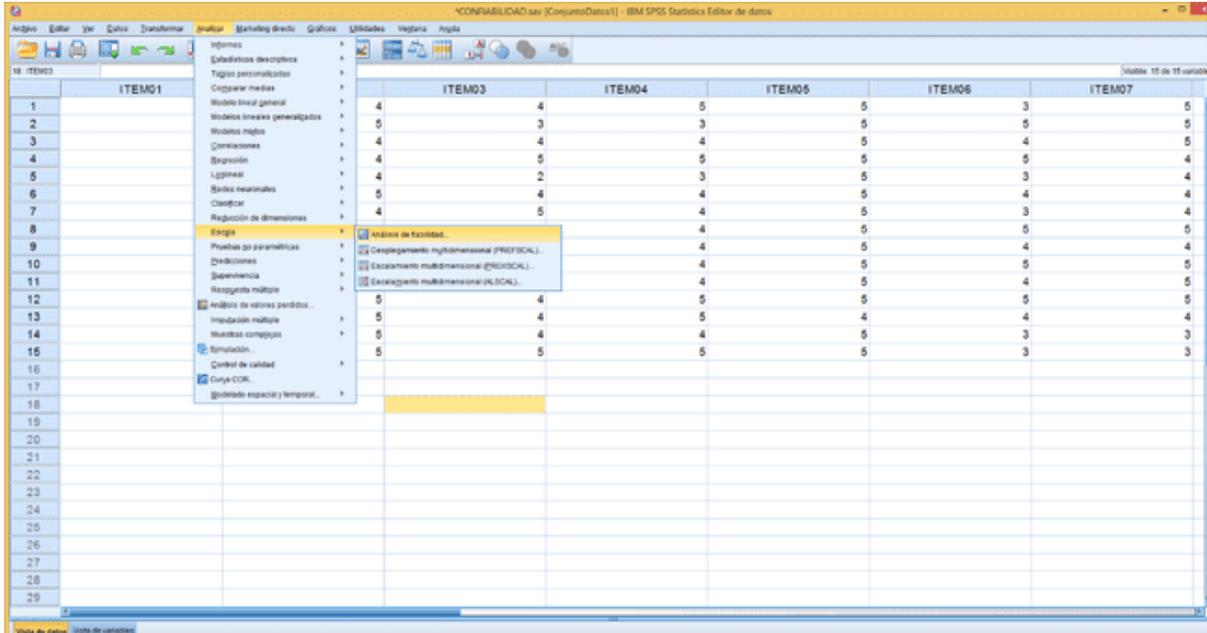
Firma:


C.P.C. Blanco Caro J. Autor
 MAT. 1937

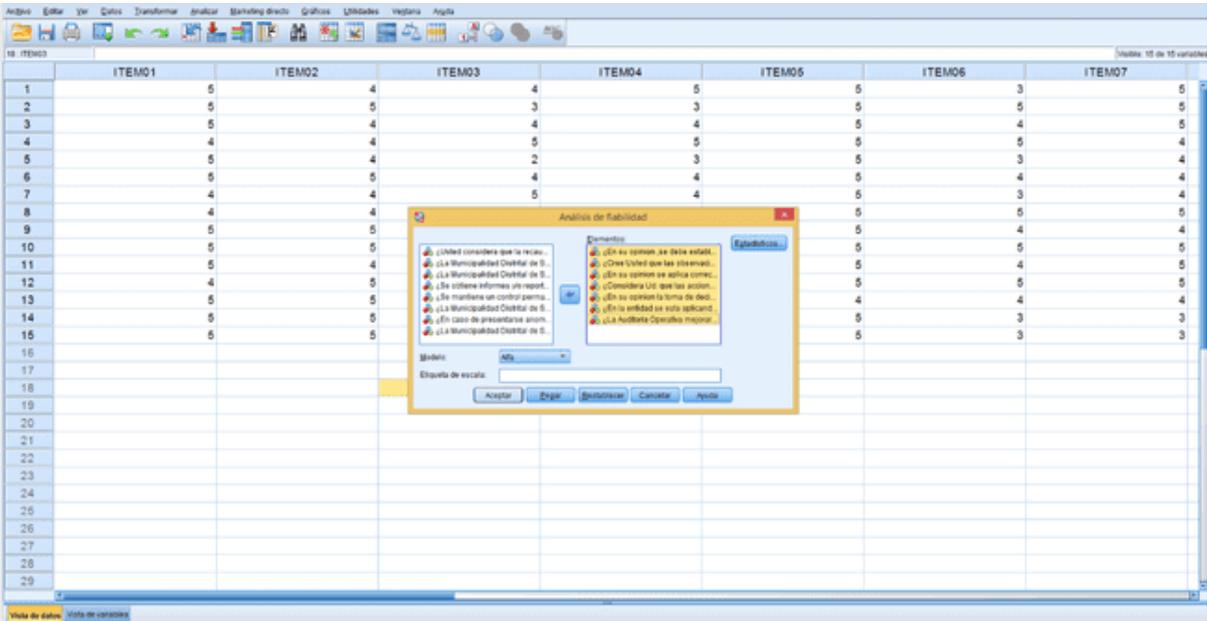
CONFIABILIDAD

De la Variable 1: Auditoría de Gestion (07 ítems). Prueba Piloto: 15

PASO 1



PASO 2



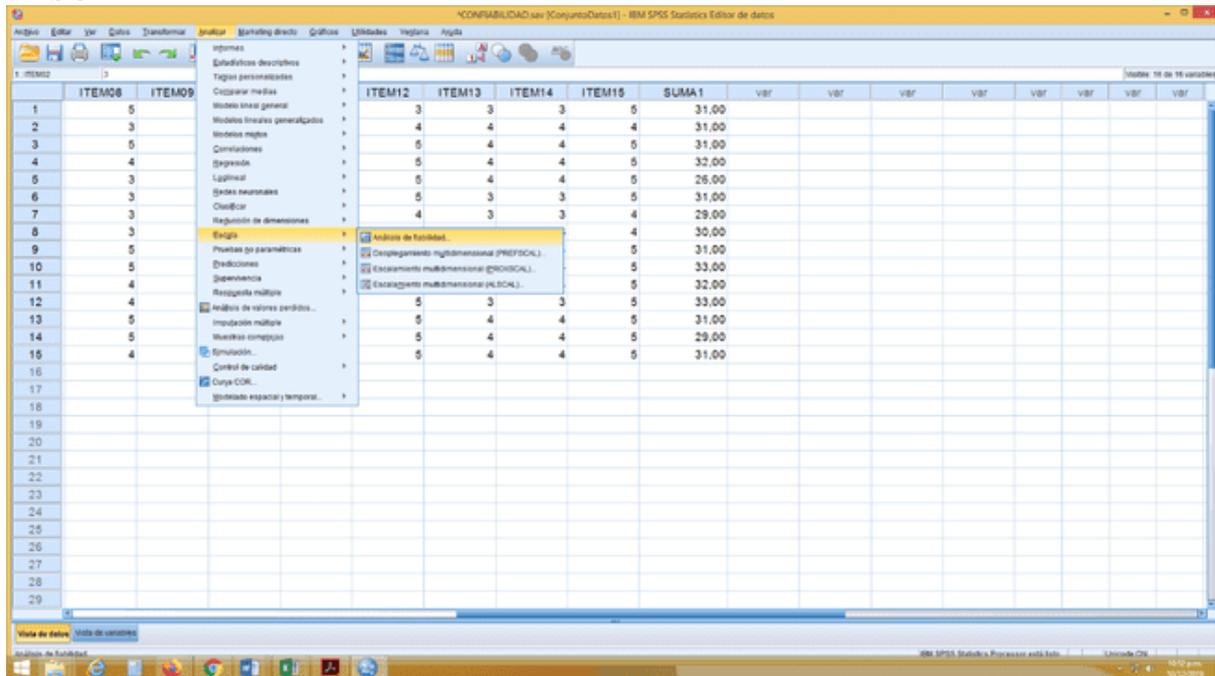
RESULTADO

Estadísticas de fiabilidad

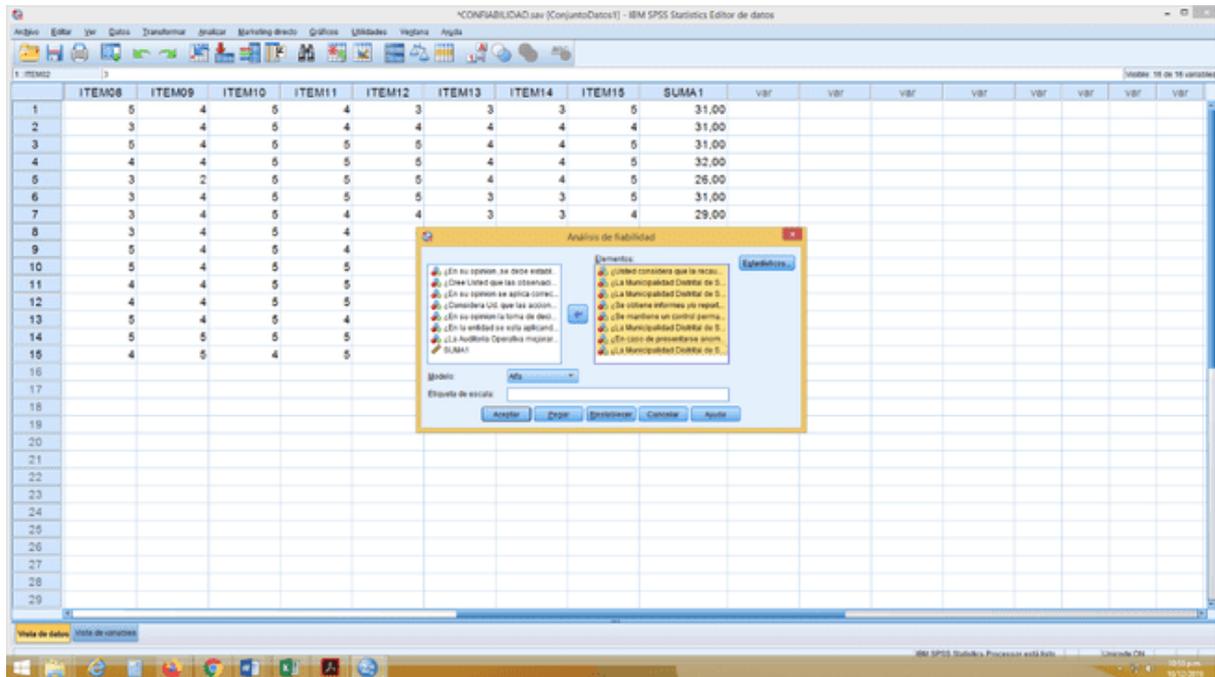
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,776	7

De la Variable 2: Área de Tesorería (08 ítems). Prueba Piloto: 15

PASO 1



PASO 2



RESULTADO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,866	8

ANEXO 07

BASE DE DATOS SPPS

AUDITORIA DE GESTION							
	X1 Objetivos de control y gestión		X2 Indicadores de Gestión		X3 Toma de desiciones		
NRO	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7
1	5	4	4	5	5	3	5
2	5	5	3	3	5	5	5
3	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	4	2	3	5	3	4
6	5	5	4	4	5	4	4
7	4	4	5	4	5	3	4
8	4	4	3	4	5	5	5
9	5	5	4	4	5	4	4
10	5	5	4	4	5	5	5
11	5	4	5	4	5	4	5
12	4	5	4	5	5	5	5
13	5	5	4	5	4	4	4
14	5	5	4	4	5	3	3
15	5	5	5	5	5	3	3
16	5	4	4	5	5	3	5
17	5	5	3	3	5	5	5
18	5	4	4	4	5	4	5
19	4	4	5	5	5	5	4
20	5	4	2	3	5	3	4
21	5	5	4	4	5	4	4
22	4	4	5	4	5	3	4
23	4	4	3	4	5	5	5
24	5	5	4	4	5	4	4
25	5	5	4	4	5	5	5
26	5	4	5	4	5	4	5
27	4	5	4	5	5	5	5
28	5	5	4	5	4	4	4
29	5	5	4	4	5	3	3
30	5	5	5	5	5	3	3

AREA DE TESORERIA							
Y1 Procedimiento de recaudacion de Ingresos		Y2 Procedimiento de ejecucion de gastos			Y3 Funciones de Supervision y Monitoreo		
ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15
5	4	5	4	3	3	3	5
5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	4	4	5
5	4	4	4	5	3	3	5
3	4	5	4	4	3	4	4
5	4	5	4	4	3	3	4
4	4	5	4	4	3	4	3
5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5
4	5	4	5	5	4	4	5
5	4	5	4	3	3	3	5
5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	3	3	5
5	4	5	5	4	3	3	4
5	4	5	4	4	3	3	4
5	4	4	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	3	3	5
5	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5

NRO	AUDITORIA DE GESTION										AREA DE TESORERIA										RELACION DE VARIABLES					
	X1 Objetivos de control y gestión		X2 Indicadores de Gestión		X3 Toma de decisiones			Y1 Procedimiento de recaudación de Ingresos			Y2 Procedimiento de ejecución de gastos			Y3 Funciones de Supervision y Monitoreo				X	Y	Y1	Y2	Y3				
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15											
1	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4							
2	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4							
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5							
5	5	4	2	3	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4							
6	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4							
7	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4							
8	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3							
9	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3							
10	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5							
11	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5							
12	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5							
13	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4							
14	5	5	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4							
15	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4							
16	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	5	4							
17	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4							
18	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4							
19	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5							
20	5	4	2	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4							
21	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4							
22	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3							
23	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3							
24	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4							
25	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4							
26	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4							
27	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	5	4							
28	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4							
29	5	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4							
30	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4							

ANEXO 08

INTERPRETACIÓN DE CHI CUADRADO

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, *v* = Grados de Libertad

<i>v/p</i>	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1416	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0727	1,6454	1,3210	1,0542	0,8717	0,7383	0,6367	0,5546
2	13,8156	11,9977	10,5966	9,2104	7,3778	5,9914	4,6052	3,7642	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,6079	1,4062
3	16,2660	14,4530	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3176	4,6416	4,0852	3,6449	3,2031	2,9462	2,6470	2,3960
4	18,4642	16,0130	14,0662	12,3767	10,1170	8,4877	7,1094	6,1649	5,5086	4,8682	4,3794	4,0277	3,7446	3,4671	3,2067
5	20,5147	17,5345	15,5086	13,8382	11,0178	9,2363	7,7929	6,7563	5,9889	5,3383	4,8048	4,4377	4,1446	3,8871	3,6367
6	22,4575	18,8771	16,7555	14,8387	11,9786	10,0426	8,4459	7,3791	6,5813	5,9459	5,3948	4,9877	4,6846	4,4171	4,1867
7	24,2783	20,0902	17,8228	15,7073	12,7910	10,8906	9,1514	8,0083	7,2389	6,6683	6,0748	5,6577	5,3576	5,0871	4,8367
8	25,9893	21,1914	18,7586	16,5013	13,5017	11,6453	9,8179	8,6879	7,9183	7,3583	6,7748	6,3577	6,0476	5,7771	5,5867
9	27,5871	22,1972	19,5655	17,2237	14,1439	12,3016	10,4614	9,3279	8,5673	7,9973	7,4848	7,0477	6,7176	6,4471	6,2867
10	29,1511	23,1114	20,2782	17,8845	14,7263	12,8976	11,0329	9,9979	9,1973	8,6273	8,1148	7,6177	7,2876	7,0371	6,9867
11	30,5783	23,9430	20,9097	18,4753	15,2622	13,4375	11,5329	10,5979	9,7473	9,2073	8,6248	8,1177	7,7876	7,5371	7,4867
12	31,8787	24,7014	21,4722	19,0000	15,7553	13,9453	12,0453	11,0779	10,2173	9,7573	9,1748	8,6777	8,2876	8,0371	7,9867
13	33,0783	25,3860	22,0000	19,4683	16,2097	14,4197	12,5253	11,5279	10,6973	10,2473	9,6748	9,1777	8,7876	8,5371	8,4867
14	34,1811	26,0014	22,4955	19,8845	16,6397	14,8597	12,9753	11,9479	11,1173	10,7073	10,1748	9,6777	9,2876	8,9871	8,9867
15	35,1971	26,5514	22,9586	20,2528	17,0322	15,2622	13,3879	12,3179	11,5173	11,1473	10,6248	10,1777	9,7876	9,4871	9,4867
16	36,1311	27,0360	23,3914	20,5783	17,3875	15,6375	13,7679	12,6979	11,8973	11,5173	11,0248	10,6277	10,2876	9,9871	9,9867
17	37,0011	27,4560	23,7955	20,8645	17,6976	15,9726	14,1179	13,0479	12,2173	11,8473	11,3748	10,9777	10,5876	10,4871	10,4867
18	37,8111	27,8114	24,1722	21,1145	17,9622	16,2722	14,4379	13,3279	12,4973	12,1173	11,6248	11,2277	10,8376	10,7871	10,9867
19	38,5711	28,1114	24,5286	21,3345	18,1976	16,5376	14,7179	13,5779	12,7173	12,3173	11,8248	11,4277	11,0376	11,0871	11,4867
20	39,2911	28,3614	24,7682	21,5283	18,4076	16,7626	14,9679	13,8279	12,9173	12,4973	12,0248	11,6277	11,2376	11,2871	11,9867
21	39,9711	28,5714	24,9845	21,6983	18,5876	16,9526	15,1379	14,0779	13,1173	12,6473	12,1748	11,7777	11,4376	11,4871	12,4867
22	40,6111	28,7414	25,1782	21,8483	18,7376	17,1026	15,2879	14,2479	13,2973	12,8173	12,3248	11,9277	11,6376	11,6871	12,9867
23	41,2111	28,8814	25,3486	21,9845	18,8622	17,2322	15,4179	14,3979	13,4473	12,9673	12,4748	12,0777	11,8376	11,8871	13,4867
24	41,7811	29,0014	25,4986	22,1045	18,9676	17,3322	15,5279	14,5279	13,5773	13,0973	12,6048	12,2277	12,0376	12,0871	13,9867
25	42,3111	29,1014	25,6286	22,2145	19,0522	17,4122	15,6279	14,6479	13,6973	13,2173	12,7248	12,3777	12,1876	12,2871	14,4867
26	42,8011	29,1914	25,7386	22,3145	19,1222	17,4722	15,7179	14,7579	13,8073	13,3273	12,8348	12,5277	12,3376	12,4871	14,9867
27	43,2511	29,2714	25,8286	22,4045	19,1822	17,5222	15,7979	14,8479	13,9173	13,4273	12,9348	12,6777	12,4876	12,6871	15,4867
28	43,6711	29,3414	25,9086	22,4845	19,2322	17,5622	15,8679	14,9279	14,0173	13,5173	13,0348	12,8277	12,6376	12,8871	15,9867
29	44,0611	29,4014	25,9786	22,5545	19,2722	17,5922	15,9379	15,0079	14,0973	13,6073	13,1248	12,9277	12,7876	13,0871	16,4867

FOTOS

