



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**“El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de
Madre de Dios, 2020”**

Línea de investigación: Auditoría y Control

Presentado por

Bach. Alessandra Georgina Echeverría León

ORCID 0009-0008-8473-7494

Bach. Yashira Leonor Vera Huamán

ORCID 0009-0002-3118-0772

Para optar al Título Profesional de

Contador Público

Asesora:

DRA. Magna Asiscla Cusimayta Quispe

ORCID: 0000-0003-3994-1783

CUSCO – PERÚ

2023



Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Alessandra Georgina Echeverría León Yashira Leonor Vera Huamán
Número de documento de identidad	73041338 77143365
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0008-8473-7494 https://orcid.org/0009-0002-3118-0772
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Magna Asiscla Cusimayta Quispe
Número de documento de identidad	08742823
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0003-3994-1783
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	María Antonieta Olivares Torre
Número de documento de identidad	23834098
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Tatiana Choquehuanca Contreras
Número de documento de identidad	23994524
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Nery Porcel Guzmán
Número de documento de identidad	23956398
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Nivana Circe Bustos Rozas
Número de documento de identidad	23824414
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Auditoría y Control



El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020

por Alessandra Georgina Echeverria León Yashira Leonor Vera Huamán

Fecha de entrega: 04-dic-2023 08:56a.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2247427935
Nombre del archivo: Tesis_Alessandra_y_Yashira.pdf (2.21M)
Total de palabras: 42075
Total de caracteres: 233639

Alessandra
04/dic/2023



4

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

“El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de
Madre de Dios, 2020”

Línea de investigación: Auditoría y Control

Presentado por

Bach. Alessandra Georgina Echeverría León

ORCID 0009-0008-8473-7494

Bach. Yashira Leonor Vera Huamán

ORCID 0009-0002-3118-0772

1

Para optar al Título Profesional de

Contador Público

Asesora:

DRA. Magna Asiscla Cusimayta Quispe

ORCID: 0000-0003-3994-1783

CUSCO – PERÚ

2023

Cusimayta
04/2023



del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.unamad.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	Submitted to Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios Trabajo del estudiante	2%
5	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.regionmadrededios.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

benigno
04/oct/2023



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Alessandra Georgina Echeverria León Yashira Leonor Vera H...
Título del ejercicio:	Auditoria
Título de la entrega:	El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería d...
Nombre del archivo:	Tesis_Alessandra_y_Yashira.pdf
Tamaño del archivo:	2.21M
Total páginas:	194
Total de palabras:	42,075
Total de caracteres:	233,639
Fecha de entrega:	04-dic.-2023 08:56a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2247427935



Alessandra
04/12/2023



Agradecimientos

A Dios por guiarme en todo momento y más en mis estudios profesionales con sabiduría, por concederme una vida llena de experiencias buenas y malas que me formaron como persona.

A mis padres Virginio y Dominga por siempre brindarme su respaldo absoluto, por otorgarme la oportunidad de gozar de una educación superior, y por sobre todo por expresar palabras de motivación para seguir adelante y nunca rendirme.

A mi asesora Dra. Magna Asiscla Cusimayta Quispe, a mis dictaminantes y profesores de la Escuela Profesional de Contabilidad al formar parte de la realización de la Tesis, por cada uno de sus consejos y conocimientos.

Al profesor Alexis León por impartir ideas y juicio en el proceso de este trabajo de investigación, por su tiempo y ayuda.

Yashira Leonor Vera Huamán

Primero y como más trascendente, me complace agradecer de manera sincera a mi papá, Dr Alexis León Ramírez, por su esfuerzo, tolerancia y dedicación hacia mi persona. Sus sapiencias y orientación han sido esenciales para la realización de esta Tesis, ganándose mi aprecio y admiración.

Es cierto que el camino no ha sido fácil sin embargo gracias a su ayuda pude superar obstáculos y mantenerme en constante crecimiento profesional. El resultado ha sido gratificante y aún más de los que esperaba, por eso gran parte del desarrollo de este trabajo se lo debo a el, gracias.

Alessandra Georgina Echeverría León



Dedicatoria

A Dios al permitir que llegara a este instante tan trascendental de mi formación profesional, por brindarme fuerza, sabiduría y salud, para finalizar satisfactoriamente con mi investigación.

A mi madre Dominga por estar siempre a mi lado apoyándome en cada uno de mis pasos, por otorgarme la fuerza que necesitaba para no rendirme ante los obstáculos y finalmente por ser imagen de una mujer fuerte y capaz de lograr lo que se proponga.

A mi padre Virginio por creer en mi ,por sus palabras de aliento, en cada uno de sus consejos que han sido mi guía en el transcurso de mi vida y de la carrera.

A mis hermanos, por guiarme en los momentos de dudas, por ayudarme a concluir el desarrollo de esta tesis con sus sugerencias y apoyo moral.

Yashira Leonor Vera Huaman

A Dios por darme la vida y la fuerza que requería para poder cumplir mis objetivos y realizarme como una excelente persona y una gran profesional.

A mi querida familia, de manera especial a mi Madre por acompañarme, guiarme y ser mi fortaleza y a mi Mamá Coquitosh por sus palabras llenas de sabiduría que me inspiraron a continuar alcanzando mis metas, así como esas personas especiales que me acompañaban en esta fase, contribuyendo a mi formación profesional y como ser humano.

Alessandra Georgina Echeverría León



Nombres y apellidos del jurado de la tesis y de la asesora

Jurado dictaminante:

Dra. CPCC Nery Porcel Guzmán

Mg. CPCCTatiana Choquehuanca Contreras

Jurado replicante:

Dra. María Antonieta Olivares Torre

Dra. Nivana Circe Bustos Rozas

Asesora:

Dra. CPCC Magna Asiscla Cusimayta Quispe



Índice

Agradecimientos.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Nombres y apellidos del jurado de la tesis y de la asesora.....	x
Índice	xi
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Figuras	xvi
Resumen	xvii
Abstract.....	xix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Formulación del Problema	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problemas Específicos	6
1.3. Justificación de la Investigación.....	6
1.3.1. Conveniencia.....	6
1.3.2. Relevancia Social.....	7
1.3.3. Implicancias Prácticas.....	8
1.3.4. Valor Teórico	9
1.3.5. Utilidad Metodológica	10
1.4. Objetivos de la Investigación	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Delimitación del Estudio	11
1.5.1. Delimitación Espacial	11
1.5.2. Delimitación Temporal	11
1.5.3. Delimitación Conceptual	11



1.6. Línea de Investigación.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes de la Investigación	13
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	13
2.1.2. Antecedentes Nacionales	18
2.1.3. Antecedentes Locales.....	23
2.2. Bases Legales	25
2.3. Bases Teóricas	33
2.4. Marco Conceptual	81
2.5. Hipótesis	87
2.5.1. Hipótesis General.....	87
2.5.2. Hipótesis Específicas	88
2.6. Variables.....	88
2.6.1. Identificación de Variables	88
2.6.2. Operacionalización de Variables	89
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.1. Enfoque de Investigación	91
3.2. Alcance del Estudio.....	91
3.3. Diseño de Investigación	92
3.4. Población y Muestra	93
3.4.1. Población.....	93
3.4.2. Muestra	93
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	94
3.5.1. Técnicas	94
3.5.2. Instrumentos (Cuestionarios).....	97



3.6. Validez y Confiabilidad de Instrumentos	98
3.7. Procesamiento de Datos	102
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	106
4.1. Resultados respecto a los Objetivos Específicos.....	111
4.2. Resultados respecto al Objetivo General.....	123
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	144
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	144
5.2. Limitaciones de estudio.....	154
5.3. Comparación crítica con la literatura existente	154
5.4. Implicancias del estudio	155
5.5. Aporte de investigación.....	156
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFIA	163
APENDICES	171
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	172
Anexo N° 02: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos.....	173
Anexo N° 03: Instrumentos de Recolección de Datos.....	175
Anexo N° 04: Solicitud de Autorización	178
Anexo N° 05: Consentimiento Informado	179
Anexo N° 06: Solicitud para Validación de Instrumentos.....	180
Anexo N° 07: Formatos de Validación de Instrumentos	183
Anexo N° 08: Ficha de Observación	186
Anexo N° 9: Ficha de Entrevista	187
Anexo N° 10: Ficha de Análisis Documental.....	188



Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Confiabilidad Variable Control Previo mediante Alfa de Cronbach.</i>	77
Tabla 2. <i>Confiabilidad de Variable Gestión de Tesorería mediante Alfa de Cronbach.</i> ...	78
Tabla 3. <i>Resumen de Procesamiento de Datos.</i>	78
Tabla 4. <i>Baremo Variable Control Previo.</i>	79
Tabla 5. <i>Baremo Dimensión Implementación.</i>	79
Tabla 6. <i>Baremo Dimensión Evaluación y Prevención de Riesgo</i>	80
Tabla 7. <i>Baremo Dimensión Control Gerencial de Riesgo.</i>	80
Tabla 8. <i>Baremo Variable Gestión de Tesorería.</i>	80
Tabla 9. <i>Baremo Dimensión Gestión de Ingresos.</i>	81
Tabla 10. <i>Baremo Dimensión Gestión de Liquidez.</i>	81
Tabla 11. <i>Baremo Dimensión Gestión de Pagos.</i>	81
Tabla 12. <i>Prueba de Normalidad.</i>	82
Tabla 13. <i>Correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Ingresos.</i>	83
Tabla 14. <i>Resumen del Modelo entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Ingresos.</i>	84
Tabla 15. <i>Anova entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Ingresos.</i> ...	84
Tabla 16. <i>Correlaciones entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Liquidez.</i>	86
Tabla 17. <i>Resumen del Modelo entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Liquidez.</i>	87
Tabla 18. <i>Anova entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Liquidez.</i> ...	87
Tabla 19. <i>Correlaciones entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Pagos</i>	89
Tabla 20. <i>Resumen del Modelo entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Pagos.</i>	89
Tabla 21. <i>Anova entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Pagos.</i>	90
Tabla 22. <i>Correlación entre la Variable Control Previo y la Variable Gestión de Tesorería</i>	92
Tabla 23. <i>Resumen del modelo entre las dos variables.</i>	92
Tabla 24. <i>Anova entre las dos variables.</i>	93



Tabla 25. <i>Coefficientes entre las dos variables.</i>	93
Tabla 26. <i>Distribución de variable Control Previo.</i>	95
Tabla 27. <i>Distribución de dimensión: Implementación.</i>	96
Tabla 28. <i>Distribución de dimensión: Evaluación y Prevención de Riesgo.</i>	97
Tabla 29. <i>Distribución de dimensión: Control Gerencial de Riesgo.</i>	99
Tabla 30. <i>Distribución de variable Gestión de Tesorería.</i>	100
Tabla 31. <i>Distribución de dimensión: Gestión de Ingresos.</i>	101
Tabla 32. <i>Distribución de dimensión: Gestión de Liquidez.</i>	103
Tabla 33. <i>Distribución de dimensión: Gestión de Pagos.</i>	104
Tabla 34. <i>Estadísticos Descriptivos para la Variable Control Previo y sus Dimensiones.</i>	105
Tabla 35. <i>Estadísticos Descriptivos para la Variable Gestión de Tesorería con sus Dimensiones</i>	106
Tabla 36. <i>Matriz de Correlaciones.</i>	108



Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Ingresos.....	85
<i>Figura 2.</i> Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Liquidez.....	88
<i>Figura 3.</i> Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Pagos.....	91
<i>Figura 4.</i> Variable Control Previo y Variable Gestión de Tesorería.....	94
<i>Figura 5.</i> Distribución de variable Control Previo.....	96
<i>Figura 6.</i> Distribución de dimensión: Implementación.....	97
<i>Figura 7.</i> Distribución de dimensión: Evaluación y Prevención de Riesgo.....	98
<i>Figura 8.</i> Distribución de dimensión: Control Gerencial de Riesgo.....	100
<i>Figura 9.</i> Distribución de variable: Gestión de Tesorería.....	101
<i>Figura 10.</i> Distribución de la dimensión: Gestión de Ingresos.....	102
<i>Figura 11.</i> Distribución de dimensión: Gestión de Liquidez.....	104
<i>Figura 12.</i> Distribución de dimensión: Gestión de Pagos.....	105



Resumen

La tesis “*El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020*”, plantea como objetivo determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020. La muestra fueron 18 colaboradores de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios. El tipo de investigación fue básica, el diseño de corte transversal, descriptiva y correlacional, se utilizaron las técnicas de observación, entrevistas y la verificación de documentos y registros (PEI, POI, PIA, PIM, entre otros) y se emplearon dos instrumentos para la recolección de datos, el primer instrumento fue para la variable Control Previo que tenía 12 ítems, el segundo instrumento para la variable Gestión de Tesorería que tenía 20 ítems con la misma escala de liker; Control Previo tuvo el valor de Alfa de Cronbach 0,835 y Gestión de Tesorería 0,842 valores que son muy confiables. Se acepta la hipótesis general, el Control Previo incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; al obtenerse en el coeficiente de correlación entre ambas variables 0,950 y el valor del coeficiente de determinación 0,903 nos indica una incidencia o relación del 90.30% entre la primera variable Control Previo y la segunda variable Gestión de Tesorería, es decir que el 90.30% de las variaciones que se observan en la variable Gestión de Tesorería son a consecuencia de las variaciones del Control Previo. Los resultados obtenidos respaldan que, la implementación efectiva del Control Previo en la gestión de tesorería contribuye a evitar desviaciones presupuestarias, sobregiros y malversación de fondos. Además, permite tener un mayor control sobre los flujos de caja, evitando situaciones de falta de liquidez o endeudamiento excesivo. Al establecer mecanismos de control previo sólidos, se fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios.



Palabras clave: Control previo, implementación, evaluación y prevención del riesgo, control gerencial del riesgo, gestión de tesorería, gestión de ingresos, liquidez y pagos.



Abstract

The thesis "Prior Control and its Impact on the Treasury Management of the Regional Government of Madre de Dios, 2020", aims to determine how Prior Control affects the Treasury Management of the Regional Government of Madre de Dios, 2020. The sample were 18 collaborators from the Treasury Office of the Madre de Dios Regional Government. The type of research was basic, the design was cross-sectional, descriptive and correlational, observation techniques, interviews and verification of documents and records were used (PEI, POI, PIA, PIM, among others) and two instruments were used to data collection, the first instrument was for the variable Prior Control which had 12 items, the second instrument for the variable Treasury Management which had 20 items with the same liker scale; Prior Control had the value of Cronbach's Alpha 0.835 and Treasury Management 0.842 values that are very reliable. The general hypothesis is accepted, Prior Control significantly affects the Treasury Management of the Madre de Dios Regional Government, 2020; When the estimation coefficient between both variables is 0.950 and the value of the determination coefficient is 0.903, it indicates an incidence or relationship of 90.30% between the first variable Prior Control and the second variable Treasury Management, that is, 90.30% of the Variations observed in the Treasury Management variable are a consequence of the variations in Prior Control. The results obtained support that the effective implementation of Prior Control in treasury management contributes to avoiding budget deviations, overdrafts and embezzlement of funds. In addition, it allows greater control over cash flows, avoiding situations of lack of liquidity or excessive debt. By establishing solid prior control mechanisms, transparency and accountability are encouraged in the treasury management of the Madre de Dios Regional Government.



Keywords: Prior control, implementation, risk assessment and prevention, risk management control, treasury management, income management, liquidity and payments.



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La gestión de tesorería es, sin duda, un componente esencial de la gestión financiera pública. Como mencionaste, en las últimas décadas ha habido un enfoque creciente en la mejora de la gestión de tesorería en las instituciones gubernamentales a nivel internacional.

La tesorería es el corazón de la ejecución presupuestaria, ya que se encarga de manejar los flujos de efectivo, asegurar que los gastos se realicen de manera oportuna y eficiente, y garantizar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten para cumplir con las obligaciones financieras.

La operatividad de los sistemas de pago es esencial en la gestión de tesorería. Los pagos gubernamentales deben ser precisos y fiables, y la tecnología desempeña un papel fundamental en garantizar que los procesos sean eficaces y seguros.

La tecnología ha avanzado significativamente en las últimas décadas, y las instituciones gubernamentales han adoptado nuevas prácticas y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión de tesorería.

La integración de los sistemas de información financiera, como los SIAF, ha permitido a las instituciones gubernamentales consolidar sus sistemas presupuestarios, contables y financieros. Esto ha simplificado y agilizado los procesos, lo que resulta en una gestión más eficiente.

Las prácticas de tesorería se han vuelto significativamente más complejas desde la crisis financiera mundial. El paisaje está lleno de incertidumbre y riesgos, la naturaleza dinámica de la tesorería es desafiante y los responsables saben de ello, la complejidad de los instrumentos, sistemas e interacciones con las actividades de la institución, tanto operacional y estratégicamente, les motiva a dedicar más tiempo a



trabajar a través de unidades financieras y no financieras, liderando la cultura de gestión de riesgos, a través de un mejor control, debiéndose actualizar sus habilidades y competencias para hacer frente a esta nueva norma.

Si todos los trabajadores de una institución continuamente dieran su mejor esfuerzo, el control e incluso la gestión, no serían necesarios. Pero, obviamente, las personas a veces no pueden o no quieren desenvolverse buscando el mejor interés de la institución, y se debe implementar un conjunto de controles para protegerse contra el comportamiento indeseable y alentar las acciones deseables.

Una variedad significativa de dificultades contra los que protegen el sistema de control pueden denominarse condiciones personales. El personal no siempre sabe lo que se espera de ellas ni cómo podrían efectuar mejor su trabajo, ya que pueden carecer de determinadas habilidades, capacitaciones o información requerida. Además, las personas tenemos ciertos sesgos perceptuales y cognitivos naturales, como la discapacidad para procesar información desconocida de forma adecuada o para tomar decisiones coherentes, y estos sesgos podrían limitar la eficacia institucional. Algunas de estas condiciones personales se pueden corregir o evitarse, pero para otras, se requerirán controles para resguardar contra sus consecuencias nocivas.

Inclusive si el personal se encuentra apropiadamente equipados para efectuar bien un trabajo, algunos prefieren por no realizarlo, porque las metas individuales y las metas organizacionales pueden no coincidir perfectamente. En otras palabras, hay una falta de congruencia de objetivos. A menudo se deberían tomar acciones para aumentar la coherencia de las metas o para evitar que los empleados actúen en su propio interés cuando existe una incongruencia de las metas.



Si no se hace nada para proteger a la organización contra la posible aparición de conductas indeseables o la omisión de conductas deseables causadas por estas limitaciones personales y problemas de motivación, pueden producirse graves consecuencias. Al menos un control inadecuado puede tener como secuela un desempeño más bajo o generarse un desempeño deficiente. En el extremo, si el desempeño no se controla en una o más dimensiones críticas del desempeño, el resultado podría ser un fracaso organizacional.

El control previo también se conoce como feed-forward o control preventivo. Es un control dirigido hacia el futuro. Permite a la gerencia prevenir problemas en lugar de resolverlos después de que ocurran. Predice problemas que la gerencia puede enfrentar en el futuro e identifica los pasos a seguir para resolverlos. Intenta anticipar la desviación por adelantado y permite tomar medidas correctivas antes de que surja el problema.

Por otro lado, el manejo del presupuesto en la unidad de caja del área de tesorería, es un problema que se presenta en las entidades gubernamentales, a consecuencia de diversas razones, tales como el incorrecto Control Interno de las oficinas que cumplen esas funciones; y en otros casos por la creciente politización de la oficina por los funcionarios elegidos o designados por las autoridades de turno, lo que ocasiona el incumplimiento de los aspectos normativos de la Contraloría General de la República, el Manual de Organizaciones y Funciones determinadas por la entidad.

En el Gobierno Regional de Madre de Dios debe aplicarse la normatividad y los lineamientos, establecidas en la gestión gubernamental y la manera de ejecutarlas, como son la ley de presupuesto, la ley de contrataciones del Estado, entre otras



disposiciones normativas, lo que permitirá realizar acciones que impidan la corrupción y el fraude.

En el área de tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, existen reclamos de los proveedores de bienes y servicios, bancos y financieras (sobre los descuentos ejecutados al personal de los préstamos por convenio otorgados), de la ONP, AFP y de los trabajadores, por incumplir en el pago, ocasionado por el retraso en la disponibilidad de los recursos, así mismo los proveedores exteriorizan reclamos por equivocaciones en los deducciones para aplicar las detracciones o retenciones, ocasionados en los procesos de pagos, en algunos casos se presentan expedientes sin la documentación que lo sustenta adecuadamente, como carencia de comprobante de pago, informe de conformidad, el área usuaria o el que requiere el bien o servicio, términos de referencia, cuadros comparativos de la cotizaciones realizadas, órdenes de servicio o compra, sin haber calculado la penalidad, expedientes que se han comprometido con montos diferentes a los comprobantes de pago, entre otros.

Las entidades gubernamentales tienen que certificar que se ejecute eficientemente el presupuesto y efectuar una buena gestión presupuestal y administrativa, considerando que las entidades públicas les corresponde realizar sus actividades eficientemente, buscando siempre cada vez un mejor servicio público posible.

El control previo, que es un mecanismo del Control Interno, es un proceso que se realiza antes que se lleve a cabo la actividad, teniendo como finalidad el de examinar y acreditar que las acciones administrativas se encuentren cumpliendo con las obligaciones establecidas en las disposiciones normativas, sin embargo en el gobierno regional a este proceso o función no se le proporciona la importancia oportuna y las políticas del control interno y la gestión de tesorería no son



manejadas con efectividad, siendo en algunos casos inadecuado, lo que viene a constituir una problemática, como lo hemos expuesto líneas arriba, de allí que surge la inquietud de efectuar la investigación sobre el Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

PG ¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

PE₁ ¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?

PE₂ ¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?

PE₃ ¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Conveniencia

En esta ocasión, para realizar el estudio se dieron las mejores posibilidades, con excelentes contextos de perspectiva, conveniencia y ventajas para consumir la investigación.

La investigación es conveniente porque aborda un tema crítico en la gestión de recursos públicos, tiene aplicabilidad directa en el Gobierno



Regional de Madre de Dios, contribuye al conocimiento en el campo y puede tener un impacto positivo en la transparencia y la eficiencia de la gestión de tesorería.

La eficiencia en la gestión de tesorería es crucial para el buen funcionamiento del Gobierno Regional. Mejorar la relación entre el control previo y la gestión de tesorería puede tener un impacto positivo en el rendimiento de la entidad y su capacidad para cumplir con sus objetivos.

1.3.2. Relevancia Social

La investigación que se llevó a cabo abordó situaciones problemáticas concernientes a la presente situación del Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, lo que permitió tener una mejor visión para la formulación de propuestas o recomendaciones que permitan mejorar la Gestión de Tesorería, lo que conllevaría a un adecuado control y uso sostenible de los servicios y bienes que ofrece y dispone la entidad, realizándolo con equidad, efectividad, dando prioridad y sostenibilidad a las actividades, funciones y acciones que sean necesarias para lograr un mayor bienestar social.

La investigación es socialmente relevante ya que busca mejorar la administración de los recursos públicos, promover la transparencia y la responsabilidad, impactar positivamente en el bienestar de la sociedad y contribuir al desarrollo sostenible de la región. Además, puede servir como un modelo a seguir para otras entidades gubernamentales.



1.3.3. Implicancias Prácticas

Las conclusiones que se encontraron, sirvieron para realizar propuestas que permitirían contribuir a procedimientos concretos de mejora en cuanto al manejo del control previo y la correcta utilización de los fondos, como parte de la Gestión de Tesorería.

La investigación proporciona una evaluación objetiva de la eficacia de la gestión de tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar medidas concretas para optimizar la administración de los recursos públicos.

Al analizar la incidencia del control previo en la gestión de tesorería, la investigación destaca la importancia de implementar y mantener prácticas sólidas de control previo. Esto llevará a un fortalecimiento de los procedimientos y políticas internas relacionados con el control previo.

La investigación fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en el Gobierno Regional. La publicación de los resultados y recomendaciones de la investigación demostrará el compromiso de la entidad con la mejora continua y la responsabilidad ante la sociedad.

Al mejorar la gestión de tesorería y el control previo, se pueden liberar recursos adicionales para invertir en servicios públicos esenciales, como educación, salud, infraestructura y desarrollo comunitario. Esto tendrá un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos de Madre de Dios.

La investigación destaca la necesidad de desarrollar las capacidades del personal de la entidad en áreas relacionadas con la gestión financiera y el control previo. Esto podría dar lugar a programas de formación y capacitación para fortalecer el talento humano.



Al fortalecer el control previo, se reducen los riesgos de mala administración de los fondos públicos, malversación y corrupción. Esto protege los intereses financieros de la entidad y los ciudadanos.

1.3.4. Valor Teórico

La investigación expone adecuadamente la problemática referida al Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno de la Región Madre de Dios y estos resultados pueden servir de motivación y antecedentes para futuros estudios que sean equivalentes y en otras entidades públicas.

La investigación permitirá avanzar en la comprensión teórica de cómo el control previo afecta la gestión de tesorería en el contexto de una entidad gubernamental. Esto contribuye a la teoría del control interno y puede ser relevante para futuros estudios e investigaciones en este campo.

La investigación proporciona evidencia empírica sobre la incidencia del control previo en la gestión de tesorería en una entidad gubernamental específica. Esta validación empírica es esencial para respaldar teorías y conceptos existentes en la literatura.

Los resultados de la investigación proporcionan información relevante para la toma de decisiones en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto es fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones gubernamentales.

La investigación contribuye al desarrollo y la implementación de prácticas que mejoren la eficiencia y la transparencia en la gestión de tesorería. Esto es fundamental en la administración de los recursos públicos y la construcción de la confianza del público.



1.3.5. Utilidad Metodológica

Es metodológica por cuanto se aplicaron técnicas, métodos e instrumentos que permitieron conseguir información importante y poder realizar una mejor toma de decisiones que serán trascendentales para el Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno de la Región Madre de Dios.

A través de la metodología de la investigación, se recopilaron datos empíricos específicos relacionados con el control previo y la gestión de tesorería en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Estos datos son esenciales para respaldar hallazgos y recomendaciones.

La investigación incluye un análisis estadístico de los datos recopilados, lo que permitió cuantificar las relaciones entre las variables estudiadas. Esto es fundamental para comprender la magnitud de la incidencia del control previo.

La investigación incluye la aplicación de entrevistas y cuestionarios estructurados, lo que proporciono información cualitativa y cuantitativa sobre las percepciones y prácticas relacionadas con el control previo y la gestión de tesorería.

La metodología permitió comparar los resultados de diferentes áreas o departamentos dentro del Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto puede revelar diferencias significativas y áreas que requieren una atención especial.



1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

OG Determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE1. Establecer cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

OE2. Identificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

OE3. Especificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

1.5. Delimitación del Estudio

1.5.1. Delimitación Espacial

El estudio se ejecutó en el Gobierno de la Región Madre de Dios, la cual se refería al Control Previo y la Gestión de Tesorería.

1.5.2. Delimitación Temporal

La investigación, se realizó en el transcurso de los meses de agosto a diciembre 2020.

1.5.3. Delimitación Conceptual

En el contexto de esta investigación, "control previo" se refiere al proceso y las prácticas utilizadas por el Gobierno Regional de Madre de Dios para evaluar y aprobar las decisiones y acciones financieras antes de que se



realicen. Esto implica la revisión y autorización de transacciones financieras, gastos y decisiones de tesorería antes de su ejecución. El control previo busca prevenir irregularidades, garantizar la legalidad de las acciones, transparencia y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, en la gestión financiera y de tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios.

1.6. Línea de Investigación

La investigación concierne a la línea de investigación Auditoría y Control, siendo la sub línea de investigación Control Interno, al tener como bases teóricas, diversos estudios concernientes a las variables, Control Previo y Gestión de Tesorería, como también relacionadas a sus dimensiones.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Gómez M. (2020) en el estudio *“Propuesta de Control Interno para el Área de Tesorería en la Empresa Bodegas Añejas Ltda”*, tesis para lograr el Título de Contador Público de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - Colombia, teniendo el objetivo elaborar propuestas de control interno para el área de tesorería en las Bodegas Añejas, que sea eficaz y eficiente para conseguir información contable y financiera confiable, verificable y pertinente, la metodología fue básica, con enfoque mixto, descriptiva, se identificaron deficiencias en el departamento de tesorería de la organización. Estas deficiencias pueden ser debidas a la falta de controles adecuados, la concentración de responsabilidades en una sola persona y la falta de seguimiento efectivo de los procesos. Los resultados sugieren que existe una necesidad urgente de desarrollar y proponer sistemas de control interno específicos para la organización Bodegas Añejas Ltda. Estos sistemas de control interno deben abordar las deficiencias identificadas y garantizar un seguimiento efectivo de cada proceso en todas las secciones. Se resalta que los controles y sistemas de control interno no solo deben basarse en procedimientos y fórmulas, sino que también deben considerar valores corporativos. El trabajo en equipo, la amabilidad, el compañerismo y otros valores son fundamentales para mejorar la productividad y reducir la resistencia a la implementación de procesos. Se sugiere que un ambiente laboral positivo, con incentivos y reconocimiento a los empleados, puede contribuir significativamente a la mejora de la productividad y reducir el riesgo de fraude o errores. Los



empleados necesitan sentirse valorados y motivados para desempeñar su trabajo de manera eficiente. A pesar de que la revisión se centra en documentos verificables, la investigación reconoce que no se puede garantizar la exactitud al 100%. Sin embargo, la información recopilada se considera "razonable" y adecuada para la toma de decisiones.

Mejías (2020) efectuó el estudio *“Propuesta de un Sistema de Gestión para el Tratamiento del Riesgo Operacional en la Administración del Tesoro Público”* teniendo como objetivo elaborar una propuesta de sistemas de gestión que permita el tratamiento del riesgo operacional inherentes al quehacer de la Tesorería General de la República, de acuerdo a la disposición mundial de medidas financieras según la Comisión de Supervisiones Bancarias Basilea II. Metodológicamente la investigación practicada fue cualitativa, con enfoque fenomenológico, realizando entrevistas a profundidad con discusiones focales para recolectar datos. Concluyendo que, para administrar los riesgos operacionales en una institución pública, es prudente efectuar un estudio sobre las pérdidas que se producen, a consecuencia de las acciones propias de la institución. La TGR tiene que considerar como medida los lineamientos que pone a consideración Basilea sobre los riesgos operacionales, lo cual es considerada un instrumento ventajoso que permitirá conseguir la efectividad de los recursos del estado que se emplearan en la repartición de beneficios y/o reintegros de tributaciones a los contribuyentes, favorecidos a los pobladores. En la actualidad en la gestión de servicios públicos no se cuenta con una normatividad u ordenación determinada que permita mayores luces sobre la pérdida operacional que en muchos casos sufren las empresas.



Benalcázar C. (2017) en el trabajo *“Control Interno al Proceso de Recuperación de Cartera Vencida y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del GAD Municipal de San Miguel de Urququí”*, que permitió lograr el Título de Magister en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte - Ecuador, teniendo como objetivo fortificar la actividad para recuperar las carteras vencidas, lográndose más eficacia en la gestión de Tesorería del GAD del Municipio de San Miguel de Urququí, mediante una valoración de control interno según COSO I, la metodología fue cuantitativa, descriptiva y el instrumento aplicado permitió lograr obtener la información requerida, la muestra era censal, al haberse considerado al total de la población, conformada por los 7 directivos del GAD del Municipio de Urququí, concluyendo que, en el periodo 2014 llegaron a recuperar la cartera vencida del GAD del Municipio de San Miguel de Urququí, alcanzaron el nivel alto en recaudaciones, en tanto que en el periodo 2015, la situación era diferente al haber decaído el nivel de recaudación, pero, en el periodo 2016 de nuevo alcanzaron un nivel alto de cobranza, consiguientemente la disposición fue irregular, acontecimiento que no aseguraba una estimación o proyección de percepción apropiada, que permitiera una mejor toma de decisiones, que respondan a futuras recuperaciones y favorezcan a lograr los objetivos de la institución, financieras y de observancia legal.

Guzmán C. (2017) en el trabajo de investigación *"Control Interno al Proceso de Recuperación de Cartera Vencida y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del GAD Municipal de San Miguel de Urququí"*, para optar el Título de Magister en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte – Ecuador, abordó la evaluación del control interno en el proceso de recuperación de cartera y su influencia en la gestión de Tesorería en la Municipalidad de San



Miguel de Urcoquí. El objetivo principal de la investigación era determinar la relación entre el control interno en el proceso de recuperación de cartera y la gestión de Tesorería en la Municipalidad. La metodología utilizada fue documental, analítica y descriptiva, lo que implica un enfoque en la recopilación y análisis de documentos, así como una evaluación detallada de la situación existente. Uno de los hallazgos clave presentados por el autor fue que el control interno implementado por la Municipalidad no se consideraba eficiente. Además, se observó que todos los componentes del control interno presentaban un nivel bajo de confianza. Estos resultados indican que el sistema de control interno en el proceso de recuperación de cartera no funcionaba de manera efectiva y no generaba la confianza necesaria en la gestión de Tesorería. La conclusión proporcionada por Guzmán sugiere la necesidad de mejorar el control interno en la Municipalidad para garantizar una recuperación eficiente de la cartera vencida y una gestión de Tesorería más efectiva. Estos hallazgos son de relevancia para la administración y los responsables de la toma de decisiones en la entidad, ya que resaltan la importancia de fortalecer las prácticas de control interno y la supervisión de los procesos administrativos para lograr una gestión financiera más sólida y confiable.

Guzmán H. (2017) en el trabajo de investigación “*Diagnóstico al Sistema de Control Interno del Área de Tesorería en Clínica Chillán*” para optar al Título de Contador Público y Auditor de la Universidad del Bío-Bío Chile, se centró en la evaluación de los procedimientos administrativos en el área de Tesorería de la Clínica Chillán. El objetivo principal de la investigación fue evaluar los principales procedimientos administrativos en esta área y, en última instancia, identificar las deficiencias en el sistema de control interno. La metodología



utilizada en la investigación se basó en un enfoque cualitativo y descriptivo. Se realizaron observaciones directas y entrevistas con el personal, se aplicaron cuestionarios y se elaboró un formulario para recopilar información sobre los procedimientos en el área de Tesorería. La evaluación de estos procedimientos se llevó a cabo mediante la creación de diagramas de flujo. Los hallazgos de la investigación indican varias deficiencias en el sistema de control interno en el área de Tesorería de la Clínica Chillán: Falta de un sistema de control interno que proteja los activos y valores de la organización. Ausencia de medidas claras para prevenir y corregir riesgos, lo que puede comprometer la prevención de fraudes. Problemas en el cumplimiento de responsabilidades, como el retiro oportuno de cajas en la unidad de Endoscopia y Procedimientos. Falta de un perfil de puesto para las recepcionistas de caja, lo que dificulta la retención de personal competente y la prevención de sustracciones de dinero. Carencia de un manual de procedimientos que establezca operaciones secuenciales y responsabilidades claras. Falta de arqueos periódicos y sorpresivos para verificar el manejo de dinero en caja. Ausencia de un código de ética y procesos para atraer, desarrollar y retener personal competente. Falta de evaluaciones en los procedimientos para identificar aquellos que puedan ser innecesarios. Estos hallazgos reflejan la necesidad de implementar mejoras significativas en el sistema de control interno del área de Tesorería en la Clínica Chillán. El informe proporcionado por Guzmán destaca las áreas críticas que requieren atención y medidas correctivas para garantizar la integridad de los activos, la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, subraya la importancia de la ética y la capacitación del personal, así como la documentación y estandarización de los procedimientos.



Hernández F. (2016) realizó la investigación “*Control Interno en el Área de Tesorería de una Municipalidad*”, tesis para obtener el Título de Contador Público y Auditor de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se planteó como objetivo proporcionar una herramienta para el apropiado manejo y control de los recursos financieros, tendientes a alcanzar los objetivos de la institución, la metodología que se empleó ha sido el método científico en su etapa indagación, demostrativa y exposición. La muestra fue la Municipalidad de San Bartolomé Milpas Altas. Las conclusiones arribadas determinaron que las políticas, procesos y formas de control interno que un municipio efectúa en sus actividades de recaudaciones y control de sus ingresos son esenciales para el apropiado registro y gestión de operaciones, siendo además básico que la unidad de auditoría interna del municipio determine como es la estructura organizacional más conveniente y eficaz para poder realizar el control y gestión de ingresos del municipio, como también las disposiciones de control interno que permita el adecuado registro de ingresos que perciben, aprovechándose la asociación del SIAF del Municipio y el SIG; como también los sistemas de servicios que producen información que permite la elaboración de una adecuada programación de los ingresos, lo cual le permitiría al municipio el cumplimiento de las obligaciones y compromisos adquiridos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Torres L. y García L. (2020) realizó la investigación “*Control Interno y la Gestión Administrativa en el área de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad, Ucayali*”, investigación para obtener el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Peruana Unión, teniendo como objetivo evaluar la correlación entre el control interno y la gestión



administrativa en el área de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Padre Abad, Ucayali. La investigación sigue un diseño correlacional, lo que significa que se centra en la identificación y medición de la relación o correlación entre dos variables. En este caso, las variables de interés son el control interno y la gestión administrativa. La población objetivo de la investigación consiste en 147 trabajadores administrativos de la UGEL de Padre Abad. Es importante destacar que se proporciona información sobre la distribución de género en la población, indicando que hay 68 hombres y 79 mujeres. Esto es relevante para comprender la composición de la población de estudio. Las conclusiones que arribaron fueron: hay una correlación positiva y significativa ($r=0.253$) sugiere que existe una relación directa entre la evaluación de riesgos y la gestión administrativa en la Ugel-Padre Abad, Ucayali. En otras palabras, cuando la evaluación de riesgos es favorable, la gestión administrativa también tiende a ser favorable, y viceversa. Esto implica que, al implementar mejoras en una de estas áreas, es probable que se mejoren los resultados en la otra. Es un hallazgo importante, ya que destaca la importancia de una evaluación de riesgos efectiva para la gestión administrativa y viceversa. En actividades de Control y Gestión Administrativa ($r=0.268$, $p<0.001$) hay una correlación positiva y significativa ($r=0.268$) indica que, si bien existen actividades de control favorables. En otras palabras, la presencia de actividades de control efectivas no garantiza necesariamente una gestión administrativa eficiente. Este hallazgo sugiere que se pueden realizar mejoras en las áreas de control y organización de la gestión administrativa.

Chipana y Coa (2020) realizó la tesis “*Evaluación de la aplicación de las Normas generales de tesorería en el manejo de fondos gubernamentales en el*



Municipio del Distrito Pedro Vilca Apaza 2019” el objetivo fue valorar la observancia de las normas de tesorería en el manejo de los recursos gubernamentales. La metodología tenía un enfoque cuantitativo, lo que significa que se recopiló datos numéricos y realizar análisis estadísticos. Además, el estudio fue no experimental, lo que implica que se observó y recopiló datos sin intervenir directamente en las situaciones que se estudió, fue de tipo transversal, lo que indica que se recopiló datos en un solo punto en el tiempo y no se realizó un seguimiento longitudinal a lo largo del tiempo. Se encontró una correlación significativa entre las normas de tesorería y el manejo de los recursos gubernamentales. Esto sugiere que las normas de tesorería influyen en la forma en que se gestionan los recursos gubernamentales en el Municipio. El estudio señala que el Municipio considera significativamente las normas relacionadas con la unidad de caja y la correspondencia. Esto puede indicar que estas normas se valoran por su utilidad en la gestión de recursos gubernamentales, especialmente en situaciones que requieren pagos urgentes y una gestión adecuada de los recursos.

Contreras R. (2019) realizó la investigación “*El Control Previo y su Incidencia en la Gestión del Área de Tesorería de la Unidad Ejecutora 405 de una Entidad Pública, 2019*”, tesis para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Ricardo Palma, tuvo como objetivo determinar la influencia del control previo en la gestión de Tesorería de la Unidad Ejecutora 405 en el año 2019. Se utilizó un enfoque metodológico descriptivo-explicativo para llevar a cabo la investigación. Este enfoque permitió describir la situación y, al mismo tiempo, explicar las relaciones entre las variables relevantes en el contexto del control previo y la gestión de tesorería. La muestra consistió en 62



trabajadores que laboraban en la Unidad Ejecutora N° 405. Las conclusiones del estudio, el control previo ejerce una influencia significativa en la gestión de tesorería en la Unidad Ejecutora N° 405 en el año 2019. Esto implica que el establecimiento y la implementación efectiva de procedimientos de control previo tienen un impacto directo en la gestión de tesorería. El control previo, como parte del control interno, coadyuva al cumplimiento de las metas, objetivos y fines de la gestión de tesorería. Esto sugiere que la implementación de un sistema de control interno sólido puede mejorar la eficiencia y la efectividad de la gestión de tesorería. El control previo también se relaciona con la ejecución de ingresos en la gestión de Tesorería. La implementación de normas y la aplicación del control previo en la gestión de ingresos facilitan la verificación de la captación y la custodia de los recursos.

Huisa M. (2019) en la tesis “*Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Empresa Electro Puno S.A.A. – 2017*”, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Nacional del Altiplano, tuvo como objetivo evaluar cómo la aplicación de las Normas de Control Interno afecta o incide en el funcionamiento y desempeño del área de tesorería de la Empresa Electro Puno S.A.A., la metodología empleada deductivo, analítico, descriptivo, cuantitativo, siendo también no experimental transaccional, muestra fue de 15 trabajadores que laboran en el área de Tesorería de la Empresa Electro Puno. El estudio se centra en evaluar el cumplimiento de las normas de control interno en esta área durante el período 2017. Los resultados indican un grado variado de cumplimiento para diferentes normas, el cumplimiento de esta norma fue del 47%. Esto sugiere que casi la mitad de las pautas relacionadas con la unidad de caja en tesorería se cumplen. El cumplimiento de esta norma fue del



40%. Esto implica que alrededor del 40% de las prácticas relacionadas con la utilización del flujo de caja en la programación financiera se cumplen. El cumplimiento de las conciliaciones bancarias fue del 25%. Esto indica que un cuarto de las prácticas relacionadas con las conciliaciones bancarias se cumple. El cumplimiento de esta norma fue del 35%. Esto significa que alrededor del 35% de las pautas relacionadas con el control y custodia de cartas-fianza se cumplen.

Gonzales (2018) ejecutó el estudio “*Aplicación de las Normas Generales de Tesorería en la Transparencia de Desembolsos de la Municipalidad Distrital de Gregorio Pita - Paucamarca, 2018*” el objetivo fue establecer la relación entre las Normas Generales de Tesorería (NGT) y la transparencia de desembolsos en el Municipio del Distrito de Gregorio Pita - Paucamarca durante el año 2018. Se empleó un enfoque de corte transversal y un diseño no experimental que combinó elementos deductivos e inductivos, se basó en un enfoque transversal, lo que significa recopilaron datos en un solo punto en el tiempo para evaluar la relación entre las NGT y la transparencia de desembolsos. La muestra del estudio consistió en cinco colaboradores, que incluyeron al jefe, contador y personal de apoyo de la unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital Gregorio Pita - Paucamarca. Según los hallazgos, la incidencia de las NGT en la transparencia de desembolsos de la Municipalidad no es estadísticamente significativa, ya que el valor de significancia (Sig.) es mayor que 0.05. Esto implica que, desde un punto de vista estadístico, no se puede establecer una relación clara y significativa entre el cumplimiento de las NGT y la transparencia en los desembolsos. El contexto de la transparencia de desembolsos en la Municipalidad es defectuoso. Esto podría deberse a una falta de planificación y supervisión adecuada de los recursos económicos asignados., lo que constituye en la institución un incumplimiento de



las normas determinadas por el gobierno en relación a la transparencia en el componente económico, aperturando la entrada problemática que se relaciona la corrupción. Existiendo relación efectiva muy fuerte (0.95) de las NGT y la transparencia de Desembolsos del Municipio.

2.1.3. Antecedentes Locales

Zambrano C. (2021) en la tesis “*Gestión de Tesorería en el Manejo de Fondos Públicos en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021*”, para alcanzar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo fue determinar la relación entre la Gestión de Tesorería y el Manejo de Fondos Públicos en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD) en 2021. Se empleó una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo y una investigación de corte transversal, fue descriptivo, lo que implicó la recopilación y descripción de datos relevantes, tenía un enfoque cuantitativo para cuantificar y analizar la relación entre las variables en estudio. El diseño fue de corte transversal, que permitió recopilar datos en un solo punto en el tiempo. La muestra consistió en 36 trabajadores, funcionarios y colaboradores de varias oficinas relacionadas con la administración financiera de la UNAMAD, incluyendo Direcciones Universitarias de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y Abastecimiento. Según los hallazgos, hay una correspondencia significativa de la Gestión de Tesorería y el Manejo de Fondos Gubernamentales en la UNAMAD en 2021. El coeficiente de correlación entre estas dos variables es 0.710, lo que indica una relación específica. Además, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0.504, es decir, el 50.40% de las variabilidades observadas en el Manejo de



Fondos Gubernamentales pueden explicarse por las variaciones en la Gestión de Tesorería. Además, el nivel de significancia (p) es menor al 5%, lo que respalda la relación. En general, el personal tiene una percepción positiva de la Gestión de Tesorería y del Manejo de Fondos Gubernamentales en la UNAMAD. Reconocen la existencia de procedimientos, directivas y normas que reglamentan los actos administrativos y comprenden la importancia del cumplimiento de estos procesos para evitar responsabilidades funcionales, administrativas, civiles o penales. Además, se ha encontrado una correlación significativa entre la Gestión de Ingresos y el Manejo de Fondos Gubernamentales en la UNAMAD. El coeficiente de correlación entre estas dimensiones es 0.726, lo que indica una correlación significativa.

Macochoa M. (2017) en la tesis “*Control Interno y Manejo de Fondos de Caja Chica de la Unidad de Investigación Tutelar, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Madre de Dios, 2017*”, para alcanzar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Andina del Cusco, el objetivo principal era determinar si existe una relación significativa entre el control interno y el manejo de los fondos de caja chica en la Unidad de Investigación Tutelar. La metodología utilizada fue descriptiva con un enfoque cuantitativo y una investigación de corte transversal, tenía un enfoque descriptivo, lo que implica que recopilaron y describieron datos relevantes sobre las variables en estudio. Además, se empleó un enfoque cuantitativo para cuantificar y analizar la relación entre el control interno y el manejo de fondos de caja chica. La muestra consistió en la población completa, que comprendía a los 22 colaboradores de la Unidad de Investigación Tutelar del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Madre de Dios. Se concluye que, hay una relación positiva entre el control interno



y el manejo de fondos de caja chica, como se refleja en el coeficiente de correlación de Pearson de 0.140. Sin embargo, esta correlación es bastante débil, lo que significa que el control interno tiene una influencia limitada en el manejo de fondos de caja chica en esta unidad. El coeficiente de determinación r^2 (Nagelkerke) es 0.0196, lo que indica que solo el 1.96% de la variación en el manejo de fondos de caja chica puede explicarse por el control interno. Esto sugiere que otros factores o variables no considerados en el estudio pueden tener un impacto más significativo en la administración de fondos de caja chica. Los datos descriptivos que indican que tanto el control interno como el manejo de fondos de caja chica no son adecuados en la Unidad de Investigación Tutelar del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Madre de Dios sugieren que existen deficiencias significativas en estas áreas. Estas deficiencias pueden tener implicaciones importantes en términos de la eficiencia y la transparencia en la gestión de los recursos financieros de la unidad.

2.2. Bases Legales

2.2.1. Constitución Política del Perú

El artículo 41° del Capítulo IV, que trata sobre la función pública, establece un conjunto de medidas destinadas a prevenir la corrupción y promover la integridad en el servicio público. Estas medidas son fundamentales para garantizar que los funcionarios y servidores públicos actúen de manera ética y transparente en el manejo de fondos públicos y en el ejercicio de sus cargos. A continuación, se destacan los aspectos clave de este artículo:

Los funcionarios y servidores públicos, especialmente aquellos que administran o manejan fondos del Estado o de organismos sostenidos por el



Estado, están obligados a presentar declaraciones juradas de bienes y rentas en tres momentos cruciales: al tomar posesión de sus cargos, durante su ejercicio en dichos cargos y al cesar en los mismos. Esto implica que deben proporcionar información detallada sobre su patrimonio y sus ingresos, lo que permite realizar un seguimiento de su situación financiera.

Estas declaraciones juradas deben ser públicas y se publicarán en el diario oficial, siguiendo las condiciones y procedimientos establecidos por la ley. La publicación de estas declaraciones tiene como objetivo principal asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en el servicio público, permitiendo a la sociedad supervisar y evaluar la situación patrimonial de los funcionarios públicos.

Cuando se presume enriquecimiento ilícito por parte de un funcionario o servidor público, el Fiscal de la Nación puede presentar cargos ante el Poder Judicial. El enriquecimiento ilícito se refiere a un aumento injustificado o no justificado en el patrimonio de un funcionario o servidor público durante su ejercicio en el cargo. Esta medida busca abordar y sancionar situaciones en las que los funcionarios públicos se beneficien indebidamente de sus cargos.

La ley establece la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos en casos de enriquecimiento ilícito. Además, se especifica un plazo de inhabilitación para la función pública como consecuencia de este enriquecimiento ilícito. El período de inhabilitación puede variar según la normativa aplicable.

En situaciones en las que se cometen delitos contra el patrimonio del Estado relacionados con el enriquecimiento ilícito, el artículo establece que el plazo de prescripción se duplica. Esto refuerza la importancia de abordar estos delitos de manera adecuada y en un tiempo razonable.



2.2.2. Decreto Legislativo N° 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería.

El objetivo principal del Decreto Legislativo N° 1441 es establecer la regulación del Sistema Nacional de Tesorería, que es una parte fundamental de la Administración Financiera del Sector Público.

El decreto legislativo aborda los siguientes aspectos:

- ✓ Se establecen los principios y definiciones fundamentales que rigen el sistema.
- ✓ Describe la estructura y organización del Sistema Nacional de Tesorería.
- ✓ Establece las normas y procedimientos que deben seguirse en la gestión de tesorería del Sector Público.

El Decreto Legislativo N° 1441 dispone la derogación de la Ley N° 28693, que anteriormente regulaba el Sistema Nacional de Tesorería. Esto implica que la nueva regulación contenida en el decreto legislativo reemplaza a la ley anterior.

La derogación de la Ley N° 28693 y la promulgación de este decreto legislativo representan una actualización normativa en lo que respecta al Sistema Nacional de Tesorería. Se espera que esta nueva normativa sea más acorde con las necesidades y prácticas actuales en la administración financiera del sector público.

2.2.3. Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

La ley tiene s una normativa importante en el contexto de control gubernamental en el Perú. Esta ley establece las bases para la supervisión y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, con un enfoque en la



eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso de los recursos y bienes del Estado.

La ley establece una serie de principios para el control gubernamental, incluyendo la legalidad, objetividad, oportunidad, profesionalismo, independencia y confidencialidad.

La normativa prevé sanciones para quienes incumplan con las disposiciones sobre control gubernamental, incluyendo la imposición de multas y otras medidas disciplinarias.

La ley reconoce la importancia del control interno. El artículo 7° establece que el control interno comprende acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior realizadas por la entidad sujeta a control. El propósito de este control interno es asegurarse de que la gestión de los recursos, bienes y operaciones se lleve a cabo de manera correcta y eficiente.

La ley también promueve la participación activa de la administración en el control institucional. Esto implica que las propias entidades sujetas a control deben estar involucradas en el proceso de supervisión y verificación de su gestión.

2.2.4. Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado

La Ley N° 28716 tiene como propósito principal cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos de las entidades del Estado mediante acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior. Esto significa que la ley busca garantizar que las entidades del Estado operen de manera eficiente, efectiva y transparente a través de mecanismos de control interno.

La ley establece que el control interno comprende tres etapas:



- ✓ **Control Previo:** Se refiere a las acciones de control que se realizan antes de la ejecución de una actividad o proceso. Estas acciones tienen como objetivo garantizar que se cumplan los requisitos y procedimientos necesarios antes de que ocurra una transacción o actividad.
- ✓ **Control Simultáneo:** Implica la supervisión y el seguimiento continuo de las operaciones mientras se están llevando a cabo. Esto permite identificar y corregir posibles problemas a medida que ocurren.
- ✓ **Control Posterior:** Se refiere a las actividades de control que se realizan después de que una transacción o actividad ha tenido lugar. El objetivo es verificar la legalidad, eficiencia y eficacia de las operaciones.

La Ley N° 27785 establece un marco normativo integral para el control gubernamental en el Perú, promoviendo la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. La Contraloría General de la República juega un papel fundamental en la supervisión y coordinación de estas actividades de control en el país.

2.2.5. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Que Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

La Secretaría de Gestión Pública de la PCM desempeña un papel central en la promoción y supervisión de la modernización de la gestión pública en Perú. Su labor contribuye a la mejora de la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios que el sector público brinda a la ciudadanía, lo que es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la sociedad.

La política tiene como objetivo principal impulsar un proceso de modernización de la gestión pública. Este proceso se orienta hacia la eficiencia, la



obtención de resultados y la rendición de cuentas a los ciudadanos. La modernización busca mejorar la forma en que el Estado administra sus recursos y servicios.

La política se centra en la obtención de resultados concretos en la gestión pública. Esto implica que las entidades gubernamentales deben establecer metas claras y medibles y trabajar para alcanzar esas metas de manera eficiente.

La modernización de la gestión pública también incluye el concepto de rendición de cuentas. Las entidades del sector público deben ser transparentes en sus acciones y responsables ante los ciudadanos. Esto implica que deben informar de manera clara sobre sus actividades y logros.

2.2.6. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Aprueba las Normas de Control Interno

El propósito fundamental de esta resolución es respaldar el fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del sector público. El propósito de este fortalecimiento es mejorar la gestión pública, especialmente en lo que respecta a la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas institucionales.

La resolución establece y aprueba las Normas de Control Interno. Estas normas son directrices técnicas que las entidades del sector público deben seguir para implementar y fortalecer sus sistemas de control interno. Estas normas están diseñadas para garantizar la legalidad, eficiencia y eficacia en la gestión pública.

Uno de los aspectos clave de estas normas es la protección del patrimonio público. Esto implica garantizar que los recursos y bienes del Estado se utilicen adecuadamente y se protejan de posibles riesgos o malversación.



Las normas también se centran en el logro de los objetivos y metas de las instituciones públicas. Esto significa que las entidades deben trabajar de manera eficiente para alcanzar sus metas y brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

2.2.7. Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG: “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”

La resolución tiene como finalidad dar cumplimiento a una disposición legal de la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016. Su objetivo principal es fortalecer el control interno en las entidades del Estado.

Esta resolución tiene un propósito normativo y de supervisión. Busca garantizar que las entidades del Estado mejoren sus procesos de control interno para promover una gestión pública más eficiente, transparente y en línea con las leyes y regulaciones. Esto es fundamental para mantener la integridad en el uso de los recursos públicos y para cumplir con los estándares de buen gobierno en el sector público.

La resolución busca establecer las pautas y directrices para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado. Esto implica que se establecen los lineamientos técnicos y organizativos necesarios para fortalecer el control interno en el sector público.

Se hace hincapié en la importancia de lograr un control interno efectivo que garantice la eficiencia en la gestión pública y la transparencia en el uso de los recursos del Estado. Esto es fundamental para promover la rendición de cuentas y la legalidad en las acciones gubernamentales.

La resolución se centra en el uso adecuado de los recursos del Estado. Garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera correcta y en beneficio



de la sociedad es un objetivo esencial de la implementación del Sistema de Control Interno.

2.2.8. Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG: “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”

La resolución tiene como objetivo principal aprobar una guía que sirva como documento orientador para el desarrollo de actividades relacionadas con la ejecución y fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en instituciones gubernamentales de los tres niveles de gobierno. Esta guía se utiliza para estandarizar y mejorar el control interno en el sector público.

La guía se aplica a entidades del Estado de los tres niveles de gobierno en Perú. Esto incluye el gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. El propósito es garantizar que el control interno sea efectivo en todos los niveles de la administración pública.

El fortalecimiento del control interno es un objetivo central de esta guía. Esto implica mejorar la capacidad de las entidades del Estado para supervisar y garantizar la legalidad, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

La guía se enfoca en asegurar que el ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado sea eficiente, transparente y adecuado. Esto contribuye a la mejora de la gestión pública y al cumplimiento de los objetivos institucionales.



2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Variable 1: Control Previo

El control previo, según el Artículo 7 de Ley N° 28716, es una responsabilidad exclusiva de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades gubernamentales. Esto significa que cada entidad del gobierno debe realizar su propio control previo. Este control previo se basa en las normas que rigen sus actividades y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales. En otras palabras, cada entidad es responsable de garantizar que sus actividades se lleven a cabo de acuerdo con sus propias regulaciones y procedimientos internos.

El control previo, en el contexto del control gubernamental, se enfoca en identificar de manera preliminar los riesgos de desempeño, corrupción o conflictos de intereses que podrían causar perjuicio al Estado peruano antes de llevar a cabo una acción o proceso. Esto implica que las entidades gubernamentales deben evaluar y tomar medidas para prevenir posibles problemas antes de que ocurran. El objetivo es garantizar que las acciones y procesos se lleven a cabo de manera eficiente y transparente, evitando cualquier daño o pérdida para el Estado.

El Control Previo comprende procedimientos y acciones que todas las unidades funcionales de una entidad gubernamental deben seguir de manera obligatoria. Su finalidad principal es revisar detenidamente la documentación que compone los expedientes de gasto y los elementos de evidencia relacionados con las operaciones administrativas y financieras. Esto se hace dentro del marco de la ejecución del gasto público (Directiva Lineamientos para el Control Previo en la Ejecución del Gasto Público en la Etapa de Devengado y Girado, 2021).



El control previo es un concepto utilizado en la administración y la gestión de organizaciones, tanto en el sector público como en el privado. Se refiere a un tipo de control que se lleva a cabo antes de que ocurran ciertas actividades, procesos o decisiones. El propósito del control previo es prevenir posibles problemas, asegurarse de que todo esté en orden y que se sigan los procedimientos establecidos antes de que ocurran eventos o acciones críticas.

El control previo es esencial para prevenir errores, minimizar riesgos y garantizar que se cumplan las políticas y regulaciones. Permite corregir cualquier problema potencial antes de que ocurra, lo que ahorra tiempo y recursos, y contribuye a la eficiencia y la toma de decisiones informadas.

El Control Previo no se limita a una unidad funcional específica, sino que es responsabilidad de todo el personal que participa en el proceso de las operaciones financieras dentro de la entidad. Cada servidor público debe aplicar los controles internos en sus actividades de acuerdo con sus competencias (Directiva Lineamientos para el Control Previo en la Ejecución del Gasto Público en la Etapa de Devengado y Girado, 2021).

El Control Previo implica la adopción de procedimientos y acciones por parte de los niveles de dirección y gerencia de las entidades gubernamentales. Estos niveles tienen la responsabilidad de garantizar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos en la organización (SERVIR).

Watson (2016, p. 28), el control previo tiene como objetivo disminuir la posibilidad de errores y fraudes antes de que ocurran y, a menudo, giran en torno al concepto de separación de funciones. Desde el punto de vista de la calidad, los controles preventivos son esenciales porque son proactivos y enfocados a la



calidad, protegen a la institución al ayudar a identificar y abordar los problemas antes de que sucedan, las actividades de control preventivo están diseñadas para evitar errores e irregularidades antes de que sucedan.

También se conocen como controles preliminares, preventivos o de acción previa. Como su nombre lo indica, estos controles tienen lugar antes de un proceso para asegurarse de que no sucedan cosas malas en primer lugar. Los controles identifican las actividades que se corresponden tomar antes de que suceda un problema. (Culqui, 2015)

El control previo también se conoce como control anticipado o preventivo. Es un control dirigido al futuro. Permite a la administración prevenir problemas en lugar de resolverlos después de que ocurran. Predice los problemas que la gerencia puede enfrentar en el futuro e identifica los pasos a seguir para resolverlos. Intenta anticipar la desviación por adelantado y permite que se tomen medidas correctivas antes de que surja el problema.

El control previo se centra en la regulación de los insumos para certificar que cumplan con los estándares precisos para los procesos de innovación.

Es un enfoque más apropiado para el control, ya que se puede realizar una corrección antes de que la salida del sistema se vea afectada. En este sistema se observan y analizan las entradas y los procesos con el fin de ajustarlos si es necesario, antes de obtener la salida. Los planes organizacionales como estrategias, políticas y procedimientos son los tipos de control previo. (Layme, 2017)

Los controles previos están dirigidos al futuro: intentan detectar y anticipar problemas o desviaciones de los estándares antes de que ocurran (en varios puntos a lo largo de los procesos). Son controles en proceso y son mucho



más activos, agresivos por naturaleza, lo que permite tomar medidas correctivas antes del problema.

Los controles previos están diseñados para detener, desalentar o prevenir transacciones inapropiadas, errores o irregularidades antes de que ocurran. Estos son los más deseables ya que evitan que ocurran problemas, son proactivos y enfatizan la calidad, ya que minimizan la repetición del trabajo, tienden a ser más rentables que otros controles. Los controles preventivos (o cualquier control) siempre implican procesos adicionales, pero los procesos se ponen al frente para dirigir los resultados para que las cosas no salgan mal. (Culqui, 2015)

Es un enfoque de control más apropiado, ya que se puede hacer la corrección antes de que se vea afectada la salida del sistema. En este sistema se observan y analizan las entradas y los procesos con el fin de ajustarlos si es necesario, antes de obtener la salida. Los planes organizacionales tales como estrategias, políticas y procedimientos son los tipos de control previo.

La definición proporcionada por Chipana y Coa (2020) enfatiza que los controles previos son mecanismos que se implementan antes de llevar a cabo una actividad o proceso. Estos controles se consideran medidas preventivas que aseguran que las condiciones necesarias estén en su lugar para que la actividad o proceso se desarrolle sin problemas. En otras palabras, los controles previos son consideraciones y acciones tomadas para garantizar que una tarea se realice de acuerdo con lo planeado y que los resultados sean exitosos.

En el contexto de la administración pública y el gasto público, los controles previos son particularmente importantes para garantizar la legalidad,



eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos. Estos controles se implementan en todas las etapas del proceso de gasto, desde la planificación hasta la ejecución, con el fin de evitar irregularidades y asegurar que los recursos se utilicen de manera adecuada y eficiente.

Los controles previos anticipan los problemas y permiten que se tomen medidas antes de que surja un problema.

Los dispositivos de control previo son de dos categorías amplias: diagnósticos y convenientes.

- 1. Los controles de diagnóstico** buscan determinar qué desviación se está produciendo (o se ha producido). El gerente de ventas, por ejemplo, que recibe las cifras de ventas mensuales (que muestran los resultados de las cuotas de ventas) está trabajando virtualmente con un dispositivo de control de diagnóstico. Sin duda, indicará desviaciones del estándar aceptable (es decir, qué es lo que está mal) pero no por qué. Descubrir el "por qué" es a menudo la parte más difícil del proceso.
- 2. Los controles convenientes** nos dicen qué y por qué, y luego proceden a tomar medidas correctivas. Por ejemplo, los motores que tienen los sistemas de controles internos, como un regulador de velocidad del motor y una transmisión automática, están diseñados para tomar las acciones correctivas necesarias cuando las condiciones lo justifiquen. Los controles convenientes son aquellos que no solo detectan una desviación, sino que intentan corregirla al mismo tiempo. Una transmisión automática en un vehículo detecta cuando el motor está trabajando demasiado y usa la presión del aceite para cambiar de marcha para que el motor funcione de manera más eficiente. Un



entrenador se da cuenta cuando la forma de un atleta es incorrecta y usa instrucciones para ayudar a corregir la desviación.

Un ejemplo de la utilización de dicho control se puede encontrar en el caso de un gerente que imparte capacitación al personal empleando el sistema del entrenamiento. Por ejemplo, el aprendiz está ejecutando una tarea, el directivo lo observará cercanamente parándose de lado. El objetivo es descubrir si se produce alguna desviación del proceso previsto.

En caso que ocurriera una desviación, el gerente la observará, diagnosticando el motivo del método incorrecto, corrigiendo la desviación inmediatamente (es decir, sin pérdida de tiempo). Por lo tanto, el control y la corrección se llevan a cabo durante el proceso en sí, no después de unos días.

2.3.1.1. Componente N° 1: Ambiente de Control – COSO

El primer componente del COSO Framework se refiere al "Ambiente de Control" y aborda la importancia de establecer un ambiente organizativo que fomente la integridad, la ética y el control interno efectivo. Esto incluye la creación de una cultura organizativa que promueva la responsabilidad y la conformidad con las políticas y regulaciones.

Es importante considerar cómo el ambiente de control, de acuerdo con el Componente N° 1 de COSO, proporciona un marco conceptual que viene a ser relevante para evaluar y comprender el sistema de control previo en el Gobierno Regional de Madre de Dios en el contexto de la investigación, pudiendo impactar en la eficacia y eficiencia del control previo y, en última instancia, en la gestión de tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto podría involucrar la evaluación de la cultura organizacional, la claridad de



roles y responsabilidades, la ética en las prácticas financieras y la promoción de la conformidad con las regulaciones.

La consideración del Componente N° 1 del Marco de COSO en la investigación ayuda a comprender mejor cómo el entorno de control influye en la gestión de tesorería y proporcionar recomendaciones para mejorar la eficacia del control previo en esta área específica.

2.3.1.2. Actividades de Control Previo

Las siguientes son descripciones de algunas actividades de control previo comúnmente utilizadas. Esta no es una lista exhaustiva de las opciones disponibles que dispone la administración. (Girao y Meneses, 2017)

1. **Autorización:** las actividades de control en esta categoría se encuentran delineadas para brindar seguridad razonable de que todas las operaciones se hallan entre los límites establecidos por la política o que los funcionarios correspondientes han otorgado excepciones a la política.

La gerencia autoriza al personal a realizar ciertas actividades y ejecutar ciertas transacciones dentro de parámetros limitados. Además, la gerencia especifica aquellas actividades o transacciones que necesitan la aprobación de la supervisión antes de que los trabajadores las realicen o ejecuten. La aprobación de un supervisor implica que él o ella ha verificado y validado que la actividad o transacción se ajusta a las políticas y procedimientos establecidos. (Ejemplo: procesamiento de comprobantes solo después de que se hayan obtenido las firmas del personal autorizado).

2. **Revisión y aprobación:** las actividades de control en esta categoría se encuentran delineadas para suministrar seguridad razonable sobre las



transacciones, tienen que ser revisadas para verificar su precisión y exhaustividad que son realizadas por el personal apropiado.

- 3. Verificación:** en esta categoría incluyen una variedad de controles manuales y por computadora delineados para manifestar seguridad razonable de que toda la información contable se capturó correctamente.

Se realiza una variedad de controles para verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones. Los datos ingresados están sujetos a verificaciones de edición o coincidencia con los archivos de control aprobados. Se contabilizan secuencias numéricas de transacciones, y los totales de archivo se controlan y concilian con saldos anteriores y cuentas de control. Se controlan el desarrollo de nuevos sistemas y los cambios en los existentes, así como el acceso a datos, archivos y programas.

- 4. Conciliación:** las actividades de control en esta categoría se encuentran delineadas para suministrar seguridad razonable de la precisión de los registros financieros a través de la comparación periódica de los documentos fuente con la información que se han registrado en los sistemas de información contable. Se realizan comparaciones entre registros similares mantenidos por diferentes personas para verificar los detalles de la transacción.

- 5. Seguridad física sobre los activos:** las actividades de control en esta categoría se encuentran delineadas para brindar seguridad razonable de que los activos se encuentran salvaguardados contra pérdidas o daños debido a accidentes, desastres naturales, negligencia o actos intencionales de fraude, robo o abuso. El equipo, los inventarios, los valores, el efectivo



y otros activos se aseguran físicamente y periódicamente se cuentan y comparan con las cantidades que se muestran en los registros de control.

El acceso está restringido a aquellos con autoridad para manejarlos.

Se restringe el acceso a equipos, inventarios, valores, efectivo y otros activos; los activos se cuentan periódicamente y se comparan con las cantidades que se muestran en los registros de control. (Ejemplo: cerraduras de puertas y sistema de alarma; el inventario físico del equipo se cuenta y se compara con los registros del sistema de activos fijos de la institución).

- 6. Segregación de funciones:** en esta categoría reducen el riesgo de error y fraude al requerir que más de una persona esté involucrada en completar un proceso fiscal en particular. Los deberes se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o acciones inapropiadas. Por ejemplo, se dividen las responsabilidades para autorizar transacciones, registrarlas y manejar el activo relacionado.

Los deberes se separan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o acción inapropiada. Normalmente, las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar transacciones y manejar el activo relacionado están divididas. (Ejemplo: la persona que recolecta el efectivo y deposita los fondos debe ser una persona diferente a la persona responsable de ingresar esos datos en el sistema)

- 7. Educación, capacitación y entrenamiento:** en esta categoría reducen el riesgo de error e ineficiencia en las operaciones al garantizar que el personal tenga la educación y capacitación adecuadas para desempeñar sus



funciones de manera efectiva. Los programas de educación y capacitación deben revisarse y actualizarse periódicamente para adaptarse a cualquier cambio en el entorno de la institución o en los procedimientos de procesamiento fiscal.

Las políticas establecidas, los procedimientos e incluso las descripciones de puestos brindan orientación y capacitación para garantizar un desempeño constante en el nivel de calidad requerido.

- 8. Planificación y evaluación del desempeño:** las actividades de control en esta categoría establecen indicadores clave de desempeño para la institución que pueden usarse para identificar resultados inesperados o tendencias inusuales en los datos que podrían indicar situaciones que requieren más investigación y/o acciones correctivas. Las evaluaciones pueden realizarse en múltiples niveles dentro de la institución, según corresponda: la institución en su conjunto; iniciativas importantes; funciones específicas; o actividades específicas.

Las revisiones de desempeño pueden centrarse en cuestiones de cumplimiento, financieras u operativas. Por ejemplo, se deben realizar revisiones financieras del desempeño real de acuerdo a los pronósticos, presupuestos y su desempeño en anteriores períodos.

Los gerentes que ejecutan funciones o actividades revisan los informes de rendimiento. Pueden relacionar diferentes conjuntos de datos, operativos o financieros, entre sí, junto con análisis de las relaciones.

Si bien los procedimientos de control de actividades no están destinados a aumentar los niveles de personal, se deben establecer y seguir procedimientos aceptables que pueden requerir cambios en las cargas de



trabajo existentes y/o puestos de personal adicionales. Sin embargo, una revisión interna exhaustiva y periódica de las actividades de control puede identificar políticas y procedimientos que ya no son necesarios. Se reconoce que algunas operaciones de tamaño pequeño a mediano pueden no ser capaces de instituir procedimientos de control interno al mismo nivel que las instituciones más grandes y complejas. En aquellos casos en los que la dotación de personal pueda prohibir o restringir la separación adecuada de funciones, la gerencia debe tener una supervisión más activa de las operaciones o utilizar personal de otras unidades en la medida de lo posible como controles de compensación.

2.3.1.3. Evaluación de riesgos

Corresponde realizar la identificación de aquellas áreas en donde hay mayores riesgos o amenaza de equivocaciones o pérdidas, lo que les permitirá mayor eficiencia, por eso es que el riesgo mayor debe darse un mayor esfuerzo y grado de control. (Chipana y Coa, 2020)

Impacto: generalmente está fuera del control de la organización en el corto o mediano plazo.

Probabilidad: es el enfoque principal del control interno de una organización.

La gerencia debe identificar los riesgos internos y externos que pueden impedir que la organización alcance sus objetivos. Al identificar los riesgos, la gerencia debe tener en cuenta las interacciones relevantes dentro de la organización, así como con organizaciones externas. La gerencia también debe considerar los hallazgos previos; por ejemplo, auditor identificado, revisiones de gestión interna o incumplimiento de leyes y reglamentos al identificar riesgos. Luego,



los riesgos identificados deben analizarse por su posible efecto o impacto en la institución.

2.3.1.4. Actividades de control

Constituyen los lineamientos establecidas por la institución y los procesos desarrollados por los directivos, jefes de departamento u otros con el fin de cumplir con estas políticas. Las políticas son generalmente adoptadas con el fin de controlar los diversos riesgos identificados en la evaluación de riesgos de la unidad y en algunos casos, para estar en conformidad con diversas leyes, reglas y regulaciones. (Antaurco, 2019)

Una vez que se adoptan las políticas, los departamentos o funciones interesados deben desarrollar procedimientos para garantizar que se sigan las políticas. Estos procedimientos deben garantizar que se observa la separación de funciones. El procedimiento también debe garantizar que en los informes se adopten conciliaciones, se reciben las autorizaciones adecuadas, se garantiza la debida seguridad de los activos y se mantengan registros, se realizan verificaciones periódicas y se realizan revisiones analíticas.

Al evaluarse de identificarse un riesgo significativo que condicione o limite el logro de los objetivos de una institución, se determina e implementa una actividad o actividades de control correspondientes. (Layme, 2017)

Es esencial mantener al personal informado y capacitado sobre las políticas y procedimientos de la entidad. Esto se puede lograr a través de comunicaciones periódicas, como correos electrónicos, reuniones de personal y otros métodos de comunicación. Mantener al personal actualizado sobre las



políticas y procedimientos ayuda a garantizar que estén al tanto de las expectativas y los estándares de control interno.

Evaluar periódicamente los riesgos es fundamental. Esto implica identificar las áreas donde pueden surgir problemas y determinar el nivel de control interno necesario para mitigar esos riesgos. Documentar este proceso es esencial para garantizar la revisión continua de las actividades de seguridad, procesos de conciliación y la separación de funciones.

La revisión de los controles internos debe ser parte integral del proceso. Establecer un calendario para revisar actividades específicas, como seguridad, conciliación y separación de funciones, es importante. La revisión regular garantiza que los controles sean efectivos y estén alineados con los riesgos identificados.

La gerencia desempeña un papel clave en la implementación y el mantenimiento de controles internos efectivos. La responsabilidad de asegurarse de que el personal esté familiarizado con las políticas y cualquier cambio en estas recae en la gerencia. Esto asegura que todos los empleados estén al tanto de las políticas y procedimientos institucionales.

Las actividades de control incluyen políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para ayudar a garantizar que se cumplan los objetivos de la institución. Varios ejemplos incluyen: segregación adecuada de funciones (personal separado con autoridad para autorizar una transacción, procesar la transacción y revisar la transacción); controles físicos sobre los activos (acceso limitado a inventarios o equipos); autorización adecuada; y documentación apropiada y acceso a esa documentación. (Mejías, 2020)



También es necesario que exista un control interno sobre los sistemas de información: control general y de aplicaciones. El control general se aplica a todos los sistemas de información, como el mainframe, la red y los entornos de usuario final, e incluye la planificación, la gestión, el control de las operaciones del centro de datos, la adquisición y el mantenimiento del software del sistema en toda la institución. El control de aplicaciones debe diseñarse para garantizar que las transacciones se autoricen correctamente y se procesen con precisión y que los datos sean válidos y completos. Se deben establecer controles en las interfaces de una aplicación para verificar las entradas y salidas, como las verificaciones de edición. El control general y de aplicación sobre los sistemas de información están interrelacionados, ambos son necesarios para asegurar un procesamiento completo y preciso de la información. Debido a los rápidos cambios en la tecnología de la información.

2.3.1.5. Criterios a considerar en las actividades de control

Se debe tener en consideración:

- ✓ El costo de la actividad de control no tiene que superar el costo en el que incurriría la institución si ocurriera el evento indeseable.
- ✓ La gerencia debe incorporar actividades de control en los procesos y sistemas comerciales a medida que se diseñan los procesos y sistemas. Agregar actividades de control después del desarrollo de un proceso o sistema generalmente es más costoso.
- ✓ La asignación de recursos entre la actividad de control debe basarse en la probabilidad y el impacto del riesgo.



- ✓ Para cualquier riesgo dado, puede haber múltiples actividades de control apropiadas que se pueden implementar, ya sea individualmente o en combinación con otras actividades de control.
- ✓ El uso excesivo de controles podría impedir la productividad.

2.3.1.6. Información y comunicación

Se relaciona con el proceso de información financiera y, en particular, el sistema contable y las transacciones subyacentes, consistiendo en registros y técnicas establecidas para realizar la identificación, capturar e intercambiar informaciones de una manera y tiempo que permita al personal para cumplir con los compromisos asumidos de manera efectiva, y para proteger las rendiciones de cuentas por el activo y pasivo relacionado. El sistema de información debe producir informes que contengan informaciones financieras, operativas, relacionadas con su cumplimiento, el cual hará posible su ejecución y control de la unidad, la gerencia debe revisar los informes y utilizarlos en la toma de decisiones.

No hay nada peor que tener la información necesaria para hacer la decisión correcta y no la utilizó.

La información debe comunicarse al personal pertinente en todos los niveles dentro de una organización. La información debe ser relevante, confiable y oportuna. También es crucial que una institución se comunique con organizaciones externas, ya sea que proporcione información o la reciba. Los ejemplos incluyen: recibir orientación actualizada de las instituciones centrales de supervisión; la gestión comunicando los requisitos al personal operativo; personal operativo comunicándose con el personal de sistemas de información



para modificar el software de aplicación para extraer los datos solicitados en la guía.

2.3.1.7. Vigilancia

Una vez que los directivos, junto con la administración, han evaluado el riesgo potencial de los diversos procesos dentro del municipio, se debe planificar un cronograma de revisión y proyectarlo. Este seguimiento también se aplica a las diversas políticas aprobadas, las políticas no deben aprobarse y luego olvidarse. El tiempo tiene una forma de cambiar las circunstancias y condiciones desde que se aprobó, debiendo revisarse y tomarse una decisión sobre si deberían enmendarse. (Muñoz, 2019)

La gerencia debe revisar periódicamente el sistema de control interno.

El seguimiento es el proceso de valorar la calidad de la eficacia de los controles internos en el transcurso del tiempo y abordar con prontitud las limitaciones de los controles internos. El monitoreo podría tomar la forma de evaluaciones constantes, que se integran en las actividades comerciales en los diversos niveles de la institución, o evaluaciones separadas, que se llevan a cabo habitualmente, variando en alcance y frecuencias, las cuales dependerá de la evaluación de los riesgos, la confianza y eficiencia de esas evaluaciones en curso y otras estimaciones de manejo. (Pavez, 2017)

El seguimiento de los sistemas de control interno es esencial para ayudar a que estos permanezcan alineados con sus objetivos, el ambiente, las leyes, los recursos y los riesgos cambiantes.

El monitoreo de la efectividad del control interno debe ocurrir en el curso normal del negocio. Además, las revisiones periódicas, conciliaciones o comparaciones de datos deben incluirse como parte de los deberes regulares



asignados al personal. Las evaluaciones periódicas deben integrarse como parte del monitoreo continuo del control interno por parte de la gerencia, que debe estar arraigado en las operaciones de la institución. Si se implementa un programa efectivo de monitoreo continuo, se pueden nivelar los recursos necesarios para mantener controles internos efectivos durante todo el año.

Las deficiencias encontradas en el control interno tienen que ser informadas al personal correspondiente ya la gerencia responsable de esa área. Las deficiencias identificadas, ya sea a través de una revisión interna o por una auditoría externa, deben evaluarse y corregirse. Debe existir un proceso sistemático para abordar las deficiencias.

2.3.1.8. Controles de cumplimiento

El cumplimiento y el control a menudo se usan como sinónimos, pero en un contexto de auditoría, el cumplimiento y el control representan dos partes de un proceso exitoso. El control es la parte del proceso diseñada para lograr una meta. El cumplimiento es la ejecución del proceso que fue diseñado. Por ejemplo, tenemos el objetivo de proteger la información en nuestras computadoras. Los controles que implementamos incluyen solicitar una contraseña, establecer reglas de complejidad de contraseña y cambiar la contraseña cada 90 días. El cumplimiento es en realidad cambiar la contraseña y cumplir con los requisitos de complejidad. (Pavez, 2017)

Los controles son importantes, pero nunca son perfectos. En el ejemplo anterior, una persona podría cumplir con el cumplimiento del control interno, pero invalidar los controles, pero escribiendo su contraseña en una nota adhesiva pegada a la computadora.



Cada organización existe para lograr algunos objetivos, pero existen muchos riesgos que impactan la consecución de esos objetivos. El cumplimiento del control interno se implementa para mitigar los riesgos y brindar a la organización una mejor oportunidad de lograr sus objetivos.

Los controles internos bien diseñados mantienen a la institución operando de forma eficaz y conveniente y los controles pueden ayudar a mantener el cumplimiento de las regulaciones.

El control interno mantiene seguros los activos de una empresa y evita que la empresa viole las leyes, mientras se registran de forma equitativa las actividades financieras de la empresa en los registros contables, los cuales deben ser apropiados, por cuanto se utilizan para crear los estados financieros que los directivos utilizan para valorar las operaciones de la empresa, incluidas todas las actividades de la empresa y del personal.

Un sistema de controles internos correctamente diseñado teniendo como objetivo garantizar la integridad de los activos, permite obtener y presentar informes financieros confiables, mejorando la eficacia de la institución y brinda pautas y posibles consecuencias para tratar las transgresiones. Asimismo, promueven diversos procedimientos y decisiones operativas habituales en la institución. (Layme, 2017)

2.3.1.9. Controles generales

A continuación, se muestran algunos controles generales que son importantes:

- ✓ Registros e informes oportunos
- ✓ Políticas y procedimientos escritos



- ✓ Salvaguardas físicas de los activos (por ejemplo, caja fuerte a prueba de fuego para efectivo y libro de actas)
- ✓ Bloquear su escritorio y oficina cuando no estén allí
- ✓ Mantener en secreto las contraseñas de la computadora
- ✓ Verificar la precisión del trabajo de otro personal

Hay muchos más controles, pero estos nos dan una idea general.

2.3.1.9.1. Controles para recibos de efectivo

No existe un sistema de control absoluto para ningún ciclo de transacción, incluidos los recibos de efectivo, pero hay ciertos procedimientos de control que suelen ser eficaces. Para los recibos de efectivo, incluyen:

- ✓ **Función central de recibos de efectivo:** generalmente, cuanto más central es la función de recibos de efectivo, mejor puede ser desde la perspectiva del control interno. Permite que la gerencia segregare deberes y proporcionar buenos controles físicos.
- ✓ **Responsabilidad individual:** cada individuo que recaude efectivo debe ser responsable de su responsabilidad (es decir, tener su propio cajón de efectivo y responsabilidad registros). Esto asegura que, si hay un problema, se pueda identificar el problema.
- ✓ **Control de punto de venta:** esto significa que la persona que realiza el pago proporciona el control (por ejemplo, una caja registradora que tiene una cantidad visible marcada, un letrero que dice que usted debe asegurarse de pedir un recibo).
- ✓ **Control de formularios:** estos pueden ser formularios de recibos duplicados numerados a presión, formularios de permiso, etc., que son



controlados y conciliados por otra persona que no sea la persona que cobra el efectivo.

- ✓ **Registro y depósito oportunos:** idealmente, el efectivo debe registrarse por algún método en el al mismo tiempo que se recibe. Esta grabación podría estar en un libro de recibos de efectivo, en duplicado recibos o por otros métodos. Los depósitos deben hacerse diariamente o con más frecuencia si es necesario.

Este control ayuda a prevenir pérdidas importantes por robo

- ✓ **Segregación de funciones:** la misma persona que recibe efectivo no debe ser responsable de registrar los recibos en detalle de las cuentas de los clientes, hacer cumplir las cuentas impagas o conciliar control o cuentas bancarias.
- ✓ **Conciliaciones periódicas:** esta es la conciliación de efectivo por libros con efectivo en bancos en al menos una vez al mes por alguien independiente de las funciones de recaudación de efectivo o ejecución.

2.3.1.9.2. Controles para los desembolsos de efectivo

La palabra clave aquí es "Independiente". Los siguientes tienden a ser controles internos efectivos para desembolsos de efectivo:

- ✓ **Función de recepción central independiente:** los bienes se reciben y los recibos de recepción es verificada y firmada antes de que la mercadería llegue al departamento que la ordenó. Este proceso ayuda a garantizar que los bienes se reciban realmente antes de su pago.



- ✓ **Función de contabilidad central independiente:** todas las funciones de contabilidad se manejan a través de una oficina central, generalmente la oficina comercial.
- ✓ **Función de auditoría previa central independiente:** la revisión de las reclamaciones para verificar su integridad, autorización, desglose, legalidad, etc., antes del pago es una función de pre-auditoría. Esto debería estar definido y bien documentado para que sea más eficaz. Este suele ser la responsabilidad del auditor interno si lo hay.
- ✓ **Firma y envío de cheques independientes:** la firma de cheques autorizados y el envío directamente a los proveedores. También incluye el control de cheques en blanco y el control de placas de firma para proteger contra el uso no autorizado.
- ✓ **Segregación de funciones:** idealmente, ninguna de las funciones o conciliaciones anteriores debe ser realizado por el mismo individuo.
- ✓ **Conciliaciones:** la conciliación del efectivo en el banco con los saldos contables al menos mensualmente por alguien que no esté involucrado en la función de firma de cheques. Este es probablemente el mejor método de detectar irregularidades en la función de desembolsos de efectivo.
- ✓ **Informes a los departamentos:** los informes periódicos (mensuales) se distribuyen a los departamentos que muestran una comparación de los gastos con el presupuesto con informes detallados disponibles a pedido.

2.3.1.9.3. Diez principales indicadores de riesgo de fraude

1. Faltan documentos clave
2. Sin separación de funciones



3. Sistema de contabilidad en desorden
4. Falta de políticas que establezcan controles
5. Monitoreo inadecuado para garantizar que los controles funcionaran según lo previsto
6. Personal ineficaz de contabilidad, tecnología de la información o auditoría interna
7. Documentación que está fotocopiada o que carece de la información necesaria.
8. Comportamiento inusual de los empleados
9. Sugerencias o quejas sobre fraude
10. Falta de un código de ética establecido

2.3.1.9.4. Lista de control de control interno

Para disminuir los riesgos de fraudes o abuso de funciones, la siguiente lista de verificación es importante:

- ✓ Cumplimiento de los procedimientos y políticas, especialmente, documentación y autorización.
- ✓ Garantizar la seguridad física de los activos.
- ✓ Proporcionar la formación adecuada a los empleados.
- ✓ Revisar y monitorear las tareas de manera independiente
- ✓ Prever la segregación de funciones. Si no es posible, proporcione controles adicionales
- ✓ Establecer líneas claras de autoridad
- ✓ Rotar funciones en puestos susceptibles de fraude (si es posible). Necesitas hacer



- ✓ Asegúrese de que ciertos trabajos sean posibles de rotar (mismo nivel o títulos de trabajo)
- ✓ Asegurarse de que los empleados tomen vacaciones con regularidad.
- ✓ Programar auditorías independientes periódicas de áreas susceptibles de fraude.
- ✓ Asegurar verificaciones de antecedentes para los empleados que manejan información financiera.

2.3.1.9.5. Asegúrese de que se sigan los controles internos

- ✓ Revisar el trabajo, la documentación, las políticas y los procedimientos del personal continuamente.
- ✓ Solicitar documentación
- ✓ Asegurarse de que una persona no tenga la responsabilidad total de un proceso.
- ✓ Evaluar el desempeño con regularidad
- ✓ Informar actividad sospechosa

2.3.2. Variable 2: Gestión de Tesorería

Gestión de Tesorería son las inversiones y los flujos de efectivo de la organización, sus transacciones bancarias, del mercado monetario y del mercado de capitales; el control efectivo de los riesgos asociados a dichas actividades; y la búsqueda de un desempeño óptimo consistente con esos riesgos.

La gestión de tesorería, como se describe en el Decreto Legislativo N° 1441 del Sistema Nacional de Tesorería, es fundamental en la administración financiera del sector público. Se centra en el manejo eficiente de los fondos públicos y comprende varios aspectos clave:



- 1. Gestión de Ingresos:** Esta parte de la gestión de tesorería se refiere a la administración de los ingresos que recibe una entidad pública. Esto implica la recaudación de impuestos, tasas, contribuciones u otros recursos financieros que ingresan a las arcas públicas. La eficiencia en la gestión de ingresos garantiza que los recursos estén disponibles para financiar las operaciones gubernamentales y cumplir con las obligaciones financieras.
- 2. Gestión de Liquidez:** La gestión de liquidez se relaciona con la capacidad de una entidad para mantener suficiente efectivo o activos fácilmente convertibles en efectivo para cubrir sus obligaciones financieras. Es importante para garantizar que la entidad pueda cumplir con sus compromisos de pago sin problemas. Esto puede incluir la gestión de cuentas bancarias, inversiones de corto plazo y la proyección de flujos de caja.
- 3. Gestión de Pagos:** La gestión de pagos implica la administración de los desembolsos de fondos públicos para cumplir con las obligaciones y compromisos de la entidad. Esto abarca desde el procesamiento de pagos a proveedores y empleados hasta el cumplimiento de los compromisos financieros. La eficiencia en esta área garantiza que los pagos se realicen de manera oportuna y eficaz.
- 4. Flujo de Caja:** La gestión del flujo de caja es esencial para anticipar y planificar los ingresos y gastos. Esto implica el monitoreo constante de los flujos de efectivo entrantes y salientes para garantizar que la entidad cuente con los recursos necesarios en el momento adecuado. La proyección de flujos de caja ayuda a evitar problemas de liquidez y permite una planificación financiera más efectiva.



Según Chauhan, S., Banerjee, P. (2018), la gestión de tesorería abarca una variedad de procesos que gestionan las finanzas de una empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia y mitigar los riesgos financieros. Los componentes de la gestión de tesorería incluyen la gestión del flujo de caja, la deuda y la liquidez, así como las capacidades y herramientas de procesamiento de transacciones, previsión y generación de informes. La gestión de estas funciones de manera eficaz y eficiente puede permitir que las empresas se concentren en la planificación de su futuro y el logro de sus objetivos.

La gestión de tesorería es el proceso de gestión de los recursos financieros de una organización para lograr sus objetivos estratégicos y operativos. Abarca una amplia gama de actividades, incluida la gestión de efectivo, la gestión de financiación e inversiones, la financiación del comercio, la gestión de riesgos y la gestión del capital circulante. (Gonzales 2020)

La gestión de tesorería es el acto de gestionar los flujos de caja diarios de una empresa y las decisiones a mayor escala en lo que respecta a las finanzas. Puede proporcionar control sobre la liquidez de una empresa, establecer y mantener líneas de crédito, optimizar el rendimiento de las inversiones y diseñar estrategias para el mejor uso de los fondos. A medida que una empresa recauda, gana o usa efectivo, los tesoreros o los altos funcionarios financieros se aseguran de que haya capital de trabajo para mantener las operaciones y reducir los riesgos financieros. (Mejías 2020)

La gestión de tesorería es un término general para una serie de tareas de gestión financiera. En general, la gestión de tesorería está diseñada para optimizar la liquidez e identificar y gestionar posibles riesgos financieros, operativos y de reputación. Un plan sólido de gestión de tesorería también debería ayudar a las



empresas a determinar sus necesidades de capital de trabajo y establecer un plan para garantizar una financiación adecuada y rentable. (Paucar 2020)

La gestión de tesorería son soluciones personalizadas diseñadas para simplificar las operaciones financieras y fortalecer los resultados. Administra las entradas y salidas de efectivo, maximiza las ganancias y ayuda a garantizar que una empresa tenga suficiente efectivo disponible para operar de manera efectiva. La gestión de tesorería logra esto a través de una variedad de servicios, todos los cuales están personalizados para adaptarse a las necesidades específicas de una empresa. (Muñoz 2019)

La gestión de tesorería, como parte de la gestión financiera pública (GFP), ha experimentado avances significativos en las últimas dos décadas a nivel internacional. Esto se ha logrado mediante la incorporación de nuevas prácticas y la expansión del uso de tecnologías de la información. Estos avances han sido impulsados en gran medida por proyectos de asistencia técnica proporcionados por organizaciones internacionales.

La mejora en la gestión de tesorería no solo es importante para garantizar el uso adecuado de los fondos públicos, sino también para impulsar la eficiencia y la efectividad en la administración pública en general. La gestión financiera pública eficaz contribuye a un gobierno más sólido y a la prestación de servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

El uso de tecnología y métodos más desarrollados ahora que se dispone en el sistema financiero; y mejorar la eficiencia, considerando que los sistemas integrados de información de administración financiera (SIAF) permiten integrar los sistemas presupuestario, contable y financiero.



La innovación tecnológica en la administración del recurso financiero público ha permitido que estos recursos puedan ser manejados con mayor eficiencia. La situación ha evolucionado desde una gestión de recursos descentralizada con bajos niveles de seguimiento y consolidación de balance hacia la ejecución de instrumentos y procedimientos que concentran el recurso financiero público en la cuenta única de tesorería. (Muñoz, 2019)

Para medir este esfuerzo de manera más eficiente, se han perfeccionado varios indicadores de desempeño de la gestión de tesorería que abordan perspectivas de la institución como el nivel de alcance de la CUT, los costos operativos o la oportunidad de centralizar recursos para generar beneficios financieros y aprovechar una mayor liquidez. Uno de los indicadores relevantes que la tesorería debe evitar, acumular tanto morosidad como grandes saldos improductivos. Desarrollándose también indicadores de desempeño relacionados con la capacidad institucional en relación con los procesos de implementación de la CUT, ya que este último vino a convertirse en el referente del desarrollo del sistema de tesorería, buscándose ganancias de eficiencia interinstitucional e intrainstitucional.

Abarca la gestión del capital circulante, la gestión de divisas, las finanzas corporativas y la gestión del riesgo financiero; la entrada y salida de efectivo suena como un concepto simple, pero administrarlo de manera eficiente mientras se optimizan los resultados es todo menos fácil. La gestión de tesorería también incluye estrategias para optimizar la liquidez de una institución, maximizar las ganancias, tomar decisiones de inversión y mitigar cualquier riesgo potencial para el negocio y su reputación.



La función de la gestión de tesorería en la determinación de los niveles adecuados de efectivo es esencial para la salud financiera de cualquier institución. La administración adecuada del efectivo y los equivalentes de efectivo es crucial para garantizar que una entidad cumpla con sus compromisos financieros, como el pago de deudas, facturas, salarios y otros gastos operativos. Aquí hay algunas razones clave por las que la gestión de efectivo es fundamental:

- 1. Garantizar la liquidez:** Mantener niveles adecuados de efectivo asegura que una institución siempre tenga recursos disponibles para cubrir sus necesidades financieras inmediatas. Esto es esencial para evitar problemas de liquidez que podrían afectar negativamente la continuidad de las operaciones.
- 2. Gestión de riesgos:** La gestión de tesorería también implica la identificación y la gestión de riesgos financieros, como la exposición a fluctuaciones de tasas de interés o cambios en los tipos de cambio. Mantener niveles adecuados de efectivo puede servir como un colchón contra eventos imprevistos o volatilidad en los mercados financieros.
- 3. Oportunidades de inversión:** Una gestión adecuada del efectivo no implica solo mantener efectivo sin invertir. Significa buscar oportunidades para generar ingresos adicionales mediante inversiones seguras y líquidas que estén alineadas con las políticas financieras de la institución.
- 4. Cumplimiento de obligaciones:** Asegurar que haya suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones financieras, como el pago puntual de proveedores y empleados, ayuda a mantener una buena reputación y relaciones sólidas con las partes interesadas.
- 5. Planificación y presupuestación:** La gestión de tesorería es una parte esencial de la planificación financiera y la presupuestación. Ayuda a determinar las



necesidades futuras de efectivo y a garantizar que haya recursos disponibles para financiar proyectos o iniciativas planificadas.

- 6. Respaldo de contingencia:** Tener un excedente de efectivo disponible puede servir como un respaldo en caso de situaciones inesperadas, como crisis económicas, desastres naturales u otros eventos que puedan afectar las finanzas de la institución.

2.3.2.1. Sistema de Tesorería

El Sistema Nacional de Tesorería, como se define en el Decreto Legislativo N° 1441, es un conjunto integral de procesos, normas, principios, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados para la gestión eficiente del flujo financiero en el ámbito del Sector Público. Su estructura y funciones son las siguientes:

- 1. Rectoría y Coordinación:** La Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas ejerce la rectoría de este sistema, asegurando que las políticas y procedimientos se apliquen de manera coherente en todo el Sector Público.
- 2. Niveles de Aplicación:** El sistema se aplica tanto a nivel central como a nivel descentralizado u operativo. A nivel central, se encarga de la gestión y regulación del flujo financiero en todo el Sector Público, mientras que, a nivel descentralizado, las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, Empresas Públicas No Financieras y otras entidades que manejan recursos públicos deben aplicar las directrices del Sistema Nacional de Tesorería.



El Sistema Nacional de Tesorería es fundamental para garantizar la adecuada administración de los recursos financieros del Sector Público, asegurando que se cumplan los objetivos presupuestarios y que se gestionen eficientemente los activos financieros y se minimicen los riesgos fiscales. En resumen, su función es mantener el control financiero y la transparencia en la gestión de los recursos públicos en todo el ámbito del Sector Público.

2.3.2.2. Comprensión de las Normas de Tesorería

El grado de comprensión de los trabajadores administrativos acerca de las normas de tesorería dictadas por el Ministerio de Economía a través de su respectiva directiva, representa un factor importante en la investigación, pues es la que determinará la necesidad del mismo.

2.3.2.2.1. Capacitación del Personal

La capacitación de los empleados se lleva a cabo después de la orientación. La capacitación es el proceso de mejorar las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados para realizar un trabajo en particular. El proceso de capacitación moldea el pensamiento de los empleados y conduce a un desempeño de calidad de los empleados. Es continuo y nunca termina en la naturaleza. (Mwema & Gachunga, 2018)

Los programas de capacitación y desarrollo de los empleados son fundamentales para mejorar el desempeño del personal. De hecho, un informe de 2019 publicado en la revista internacional de investigación empresarial y de gestión indica que el 90 % de los empleados encuestados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que los programas de capacitación y desarrollo mejoraron su desempeño laboral. Las empresas pueden ofrecer muchos tipos de oportunidades



de desarrollo y capacitación en persona o en línea para los empleados. Y pueden usar capacitación interna, capacitación de terceros o actividades fuera del sitio para brindar esas oportunidades.

Con la ayuda de la capacitación, se puede obtener lo mejor del personal y se hace aún más productivo. De esta manera, se logra la satisfacción laboral y el personal también retiene lo que evita la contratación.

El plan de capacitación del personal es un aspecto importante del negocio y debe implementarse a intervalos regulares.

Los empleadores brindan capacitación al personal a sus empleados para el desarrollo y avance de la institución.

Cuando está altamente capacitado y es eficiente, la productividad de la organización aumenta, lo que ayuda a la empresa a alcanzar nuevas alturas de éxito.

La formación del personal también le ayuda a avanzar en su carrera. El objetivo principal de los empleadores al proporcionar capacitación al personal es mantenerlo en línea con los objetivos y objetivos de la organización.

2.3.2.2.2. Manejo de Fondos Públicos

Cuando se habla del manejo de fondos públicos generalmente nos enfocamos en el uso que se le da a los recursos financieros y la distribución del presupuesto en cada una de las instituciones que reciben fondos públicos, sin embargo, el manejo de fondos públicos implica también la responsabilidad con la que los funcionarios toman ciertas decisiones en el momento de hacer los pagos. (Rosario, 2019)



2.3.2.2.3. Eficiencia del Manejo de Recursos Ordinarios

La búsqueda de obtener el mayor beneficio a dichos recursos que conciernen a los ingresos que provienen de las recaudaciones tributarias, entre otros conceptos, según el (MEF, 2016)

2.3.2.2.4. Eficiencia del manejo de Recursos Directamente Recaudados

Según el MEF, este comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por éstas, por tanto, al estar más relacionados a la actividad por naturaleza de la entidad, requiere un tipo de control más minucioso. (MEF, 2016)

2.3.2.2.5. Eficiencia del Manejo de Ingresos por Transferencia

Los recursos que son reconocidas como resultado de una transferencia se evalúan por el monto prudente de los activos registrados en la fecha en que se reconocen.

Los gastos transparentes, equitativos y responsables y los sistemas de gestión y seguimiento adecuados permiten a los gobiernos ofrecer un entorno propicio sólido para las empresas y los servicios públicos eficaces.

La gestión y control de fondos en el sector público gira en torno a responsabilidad y rendición de cuentas. Esto tiene que ver con la aplicación honesta de los fondos y el cumplimiento de los procedimientos adecuados, asegurando que estos fondos se gasten en elementos debidamente aprobados y dentro del nivel presupuestado.

El Gobierno Regional Madre de Dios mantendrá registros completos de su gestión de tesorería decisiones, y de los procesos y prácticas aplicados para llegar a las decisiones, tanto para aprender del pasado como para demostrar



que se tomaron medidas razonables para asegurar que todas las cuestiones relevantes para aquellos las decisiones se tomaron en cuenta en ese momento. Los problemas a abordar y los procesos y prácticas que se deben seguir para tomar decisiones

El Gobierno Regional Madre de Dios lo considera imprescindible, a los efectos de la efectiva control y seguimiento de sus actividades de gestión de tesorería, la reducción del riesgo de fraude o error, y para la búsqueda de un rendimiento óptimo, que estas actividades están estructuradas y gestionadas de manera totalmente integrada, y que exista en todo momento claridad en las responsabilidades de gestión de tesorería.

El principio en el que se basará esto es una clara distinción entre aquellos encargados de establecer las políticas de gestión de tesorería y los encargados de implementar y controlar estas políticas, particularmente con respecto a la ejecución y transmisión de fondos, el registro y administración de decisiones de gestión de tesorería, y la auditoría y revisión de la tesorería.

El Gobierno regional define sus actividades de gestión de tesorería de la siguiente manera:

- ✓ La gestión de las inversiones y flujos de caja de la institución, su banca, transacciones del mercado monetario y del mercado de capitales, el control efectivo del riesgo asociado con esas actividades; y la búsqueda de un rendimiento óptimo coherente con esos riesgos.
- ✓ La identificación, el seguimiento y el control exitosos del riesgo debe ser el principal criterio por los cuales la eficacia de sus actividades de gestión de tesorería medirse. En consecuencia, el análisis y la presentación de informes



de tesorería Las actividades de gestión se centrarán en sus implicaciones de riesgo para la organización.

- ✓ La gestión eficaz de la tesorería brindará apoyo para el logro de sus objetivos comerciales. Lograr una buena relación calidad-precio en tesorería gestión, y empleando una medición de desempeño adecuada técnicas, dentro del contexto de una gestión eficaz del riesgo, son la guía principios.

2.3.2.3. Funciones de la Gerencia de Tesorería

La Gerencia de Tesorería desempeña un papel fundamental en la gestión financiera de una organización. Sus funciones son esenciales para garantizar que la empresa cuente con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras y mantener un flujo de efectivo adecuado. Aquí se resumen las principales funciones de la Gerencia de Tesorería:

- 1. Gestión de Caja:** La Gerencia de Tesorería se encarga de supervisar la gestión de caja de la organización. Esto implica asegurarse de que exista un sistema eficiente de cobros y pagos, lo que garantiza que la empresa tenga acceso a los fondos necesarios cuando los necesita.
- 2. Gestión de Liquidez:** Mantener un nivel óptimo de liquidez es esencial para el funcionamiento continuo de la empresa. La Gerencia de Tesorería se asegura de que la organización pueda cumplir con sus obligaciones financieras a medida que vencen, como el pago a proveedores, empleados, acreedores, entre otros.
- 3. Disponibilidad de Fondos:** La Gerencia de Tesorería debe asegurarse de que la empresa cuente con la cantidad adecuada de fondos en el momento adecuado. Esto significa que debe haber suficiente efectivo disponible para satisfacer las necesidades diarias del negocio.



4. **Despliegue de Fondos:** El despliegue de fondos se refiere a la asignación adecuada de los recursos financieros. Esto incluye la compra de activos fijos, la adquisición de materias primas, el pago de gastos como alquiler, salarios, facturas y otros desembolsos financieros. La Gerencia de Tesorería supervisa y controla estos despliegues de fondos.
5. **Gestión de Riesgos:** La gestión de riesgos es una función crítica de la Gerencia de Tesorería. Esto implica identificar, medir, analizar y gestionar los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa. El objetivo es mitigar las pérdidas y garantizar un rendimiento predecible del negocio. La gestión de riesgos ayuda a proteger la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

2.3.2.4. Objetivos de la Gestión de Tesorería

Los objetivos clave de la función de gestión de tesorería, teniendo debidamente en cuenta lo anterior, son para:

- ✓ Asegurar suficiente liquidez para cumplir con los requisitos de financiamiento del Gobierno Regional Madre de Dios en tanto a corto como a largo plazo.
- ✓ Proporcionar una gestión eficaz de los fondos en efectivo excedentes.
- ✓ Proporcionar un marco de gestión de riesgos sólido y receptivo.
- ✓ Asegurar que el Gobierno Regional Madre de Dios pueda pagar cualquier deuda externa / empréstito mediante gestión eficaz de los gastos por intereses y adherirse a los acuerdos.
- ✓ Supervisar y mantener acuerdos bancarios efectivos.
- ✓ Evitar invertir fondos directamente en áreas que entrarían en conflicto con las metas y objetivos centrales.



La actividad de gestión de tesorería será informada (e impulsada) por el Gobierno Regional, bajo un marco de Sostenibilidad Financiera, que busca:

- ✓ Garantizar la sostenibilidad a largo plazo del Gobierno Regional Madre de Dios.
- ✓ Brindar una gestión y generación efectiva de fuentes en apoyo del plan estratégico, con el fin de asegurar que el Gobierno Regional Madre de Dios pueda invertir en el futuro de una base financiera sólida y saludable.

La Política de Gestión de Tesorería, en apoyo a la Gestión Financiera del Gobierno Regional Madre de Dios, con un marco de sostenibilidad, tendrá debidamente en cuenta:

- ✓ Salud financiera, incluidos los planes y las provisiones financieras.
- ✓ Provisiones y requisitos de flujo de efectivo, incluidas inversiones de capital y disposiciones.
- ✓ Gestión del capital de trabajo, incluida la gestión de la deuda y los acreedores, política de pagos, ingresos, pagos y nómina.

2.3.2.5. Eficiencia

El término "eficiencia" se refiere al nivel máximo de rendimiento que utiliza la menor cantidad de insumos para lograr la mayor cantidad de resultados. La eficiencia requiere reducir la cantidad de recursos innecesarios utilizados para producir un resultado determinado, incluido el tiempo y la energía personal.

La eficiencia es un concepto medible que se puede determinar utilizando la relación entre la producción útil y la entrada total. El aumento de la eficiencia



minimiza el desperdicio de recursos, como materiales físicos, energía y tiempo, mientras se logra el resultado deseado. (Sopiah, 2019)

La eficiencia empresarial se refiere a maximizar el tiempo, el esfuerzo y los recursos que dedica a sus departamentos funcionales. Las operaciones eficientes requieren menos recursos para ofrecer resultados similares o mayores, reduciendo costos y maximizando el retorno de la inversión que realiza en su organización. Pensar en todo lo que implica producir el producto o servicio que ofrece un negocio, y luego en qué elementos se pueden optimizar para generar ganancias. (Schwarz, 2018).

La eficiencia es un concepto clave en el entorno laboral y empresarial, y se refiere a la capacidad de realizar un trabajo o completar una tarea de manera óptima utilizando la menor cantidad de recursos posibles, como tiempo, esfuerzo o dinero. Aquí hay algunas consideraciones importantes relacionadas con la eficiencia en el lugar de trabajo:

- 1. Optimización de Recursos:** La eficiencia implica obtener el máximo rendimiento con los recursos disponibles. Esto puede incluir el tiempo empleado, la energía invertida, los materiales utilizados o cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo una tarea.
- 2. Calidad del Trabajo:** Ser eficiente no significa simplemente realizar una tarea rápidamente, sino hacerlo con la calidad y precisión necesarias. Es importante equilibrar la velocidad con la calidad para lograr la eficiencia.
- 3. Productividad Personal:** En un entorno laboral, la eficiencia se aplica a nivel individual. Un empleado eficiente es aquel que puede completar sus tareas asignadas de manera oportuna y sin desperdiciar recursos innecesarios.



4. **Trabajo en Equipo:** La eficiencia también se relaciona con el trabajo en equipo y la colaboración. Un equipo eficiente puede lograr sus objetivos de manera eficaz, coordinando sus esfuerzos y recursos de manera óptima.
5. **Mejora Continua:** La eficiencia no es un estado estático, sino un proceso en constante evolución. Las organizaciones y los empleados deben buscar continuamente formas de mejorar sus procesos y encontrar métodos más eficientes para realizar tareas.
6. **Medición y Evaluación:** La eficiencia se puede medir y evaluar utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) que permiten a las organizaciones evaluar su desempeño y realizar mejoras donde sea necesario.

2.3.2.6. Fondos Públicos

Los fondos públicos, en sus términos más simples, es una financiación pública, en sus términos más simples, es la financiación que proviene del erario público. Es el dinero de los contribuyentes, y la financiación de programas de salud, servicios humanos, medio ambiente, desarrollo comunitario y otros servicios públicos es una de las formas en que se gasta para el bien común. La financiación pública puede provenir de los canales del gobierno central, regional o local, y esos canales suelen ser diferentes en cada nivel. (Pavez 2017)

Es dinero que proviene del gobierno, a menudo a través de impuestos, que se utiliza para ayudar al público a través de bienes y servicios, los fondos se recolectan y distribuyen en diferentes niveles, como el nivel central regional y local. Si bien los impuestos son un recurso principal, la financiación también puede provenir de multas y tarifas. La financiación pública ayuda a proporcionar programas de salud, servicios comunitarios, programas de restauración,



programas de servicio público e incluso programas ambientales. El término también se refiere a los gastos del gobierno enfocados en programas de bienes y servicios públicos.

Los fondos públicos son un grupo creciente de instrumentos en manos del sector público, que se utilizan para lograr las metas y objetivos relevantes para este sector. A través de estos fondos, el sector público hace posible la existencia y continuidad de sus actividades. Más concretamente, los fondos públicos son todos los activos monetarios, que se recaudan, recibidas, mantenidas, distribuidas y gastadas por entidades del sector público que consisten en ingresos, gastos, préstamos y subvenciones para entidades del sector público. (Arias, 2018)

La gestión financiera y el control de los fondos públicos implica un sistema de políticas, procedimientos, actividades y controles, que se colocan, y mantienen actualizado periódicamente por el director de cada entidad pública e implementado por todo el personal.

2.3.2.7. Gestión

La gestión es una actividad intencionada. Es algo que orienta los esfuerzos del grupo hacia la consecución de determinadas metas predeterminadas. Es el proceso de trabajar con y a través de otros para lograr eficazmente las metas y objetivos de la institución, mediante el uso eficiente de recursos limitados en un mundo cambiante.

Por otro lado, (Hitt, 2016) es un arte de crear un entorno en el que las personas pueden actuar y las personas y pueden cooperar para lograr los objetivos del grupo”



2.3.2.8. Normas de tesorería

Las responsabilidades y la asignación de tareas centralizadas y locales son una parte esencial de las directrices de tesorería y deben definirse con precisión. Las normas son importantes, pero solo tienen sentido cuando se pueden seguir y se seguirán, definiéndose las pautas de tesorería lo que realmente están obligados a cumplir por las Unidades Ejecutoras de los pliegos presupuestarios del gobierno nacional, regional y local. (MEF, 2007)

La gestión de las funciones de tesorería en el mejor de los casos requiere una integración fluida de la planificación, el seguimiento, la elaboración de informes, la conciliación y la previsión. Pero en el entorno actual, realizar estas tareas ha significado no solo nuevos retos sino la necesidad de nuevas soluciones.

A medida que más empresas se han visto obligadas a adoptar un modelo de trabajo remoto, las operaciones de tesorería se dispersan cada vez más fuera de las sedes corporativas. Al afrontar las dificultades de seguridad de los empleados a través del distanciamiento social, este nuevo enfoque ha requerido repensar el proceso general de gestión de tesorería consolidada.

La gestión de la tesorería es uno de los aspectos más significativos para la seguridad financiero de la empresa. Hay que controlar los cobros y pagos, estar al tanto de las fechas en las que se van a producir y tener una previsión de liquidez.

Comúnmente, las empresas tienden a realizar estos procesos de forma manual, verificando que se hayan producido cobros a partir de extractos bancarios, y programando transferencias de costos fijos, como sueldos, o mediante adhesiones de pago, como impuestos.



La función de tesorería rara vez ha sido tan desafiante. Con tantas incertidumbres sobre la economía global, la eficiencia de la cadena de suministro y el comportamiento de los clientes, las dificultades inherentes a atender las responsabilidades tradicionales de tesorería se multiplicaron en cuestión de meses.

Al establecer protocolos seguros para la distribución de informes, el seguimiento de pagos y la difusión de información financiera, las empresas han tenido cada vez más éxito en la transferencia de la función de tesorería a un entorno remoto.

La gestión de tesorería es un componente clave de las operaciones comerciales en cualquier empresa.

La gestión de tesorería (a veces denominada operaciones de tesorería) es, por lo tanto, la gestión general de las finanzas y las propiedades de una organización. El objetivo principal de cada departamento de gestión de tesorería es mitigar los riesgos que puedan surgir de acuerdo a la perspectiva financiera: gestión de liquidez, finanzas operativas y también reputacionales. (Arias, 2018)

La gestión de tesorería está ahí para garantizar que la empresa siempre tenga acceso al efectivo necesario para operar y utilice el excedente de efectivo de manera eficiente.

Todas estas tareas son necesarias para obtener una visibilidad clara del efectivo de una organización, visibilidad que se necesita para respaldar las decisiones financieras críticas y los objetivos comerciales estratégicos.



1.2.2.8.1. Comprensión de las Normas de Tesorería

El grado de comprensión de los trabajadores administrativos acerca de las normas de tesorería dictadas por el Ministerio de Economía a través de su respectiva directiva, representa un factor importante en la investigación, pues es la que determinará la necesidad del mismo. (MEF, 2018)

- ✓ Ayudar a las organizaciones de servicio público en el desarrollo y mantenimiento institucional, con fundamentos y objetivos claros para sus actividades de gestión de tesorería y, por lo tanto, añaden credibilidad a la opinión pública.
- ✓ Enfatizar la importancia primordial de una gestión de riesgos eficaz como base para gestión de tesorería en todos los organismos de servicio público.
- ✓ Proporcionar transparencia a las decisiones de gestión de tesorería, incluido el uso de contrapartes e instrumentos financieros que las organizaciones de servicio público individuales pretenden utilizar para la gestión prudente de sus asuntos financieros.
- ✓ Fomentar la búsqueda de una buena relación calidad-precio en la gestión de tesorería y promover el uso razonado, el desarrollo y la apreciación de medidas apropiadas y prácticas de rendimiento.
- ✓ Permitir que los responsables cumplan con sus responsabilidades profesionales y contractuales con las organizaciones a las que sirven y, de acuerdo con los estatutos de los miembros, "mantener y desarrollar la competencia profesional tanto de ellos mismos como de los que supervisan".
- ✓ Contribuir a facilitar la estandarización y codificación de las políticas de gestión de tesorería y prácticas en los servicios públicos.



- ✓ Asistir a los involucrados en la regulación y revisión de la gestión de tesorería en los servicios públicos, en particular los encargados de la auditoría de los mismos.
- ✓ Fomentar un debate continuo sobre la relevancia y vigencia de las leyes estatutarias y reglamentarias, regímenes bajo los cuales la gestión de tesorería en las distintas partes de los servicios públicos opera.
- ✓ Fomentar la comprensión y la confianza y actuar como trabajo de referencia para otras instituciones cuyos servicios los pongan en contacto con la tesorería o actividades de gestión de organizaciones de servicio público.

2.3.2.9. Objetivos de la Gestión del Efectivo

- ✓ Garantizar que haya efectivo disponible para fluir al lugar correcto en el momento correcto. Ese es el despliegue eficiente del capital de trabajo.
- ✓ Asegurar que sus sistemas sean suficientes para respaldar esos flujos de pago mediante la creación de la infraestructura adecuada y la implementación de las herramientas adecuadas para sus necesidades.
- ✓ Proporcionar visibilidad de las necesidades de efectivo de cada parte de la organización, tanto hoy como en el futuro. Esto significa que el acceso a buenos datos y buenos modelos para pronosticar las necesidades futuras es esencial.
- ✓ Equilibrar el rendimiento de riesgo adecuado para los depósitos bancarios. Esto plantea cuestiones sobre el rendimiento del capital de trabajo.
- ✓ Asegurar que se implementen los controles adecuados para autorizar el movimiento de fondos de la empresa. Mover efectivo somete a las empresas al



fraude, por lo que establecer los controles y procedimientos correctos es una parte importante de un buen programa de gestión de efectivo.

2.3.2.10. Objetivos de la Gestión de Tesorería

Considerando la función de gestión de tesorería, teniendo debidamente en cuenta lo anterior, son para:

- ✓ Asegurar suficiente liquidez para cumplir con los requisitos de financiamiento de la institución en tanto a corto como a largo plazo.
- ✓ Proporcionar una gestión eficaz de los fondos en efectivo excedentes.
- ✓ Proporcionar un marco de gestión de riesgos sólido y receptivo.
- ✓ Asegurar que la institución pueda pagar cualquier deuda externa / empréstito mediante gestión eficaz de los gastos por intereses y adherirse a los acuerdos.
- ✓ Supervisar y mantener acuerdos bancarios efectivos.
- ✓ Evitar invertir fondos directamente en áreas que entrarían en conflicto con las metas y objetivos centrales.

La actividad de gestión de tesorería será informada (e impulsada) por la institución, bajo un marco de Sostenibilidad Financiera, que busca:

- ✓ Garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la institución.
- ✓ Brindar una gestión y generación efectiva de fuentes en apoyo del plan estratégico, con el fin de asegurar que la institución pueda invertir en el futuro de una base financiera sólida y saludable.

La Política de Gestión de Tesorería, en apoyo a la Gestión Financiera de la institución, con un marco de sostenibilidad, tendrá debidamente en cuenta:



- ✓ Salud financiera, incluidos los planes y las provisiones financieras.
- ✓ Provisiones y requisitos de flujo de efectivo, incluidas inversiones de capital y disposiciones.
- ✓ Gestión del capital de trabajo, incluida la gestión de la deuda y los acreedores, política de pagos, ingresos, pagos y nómina.

2.3.2.11. Gestión del riesgo de liquidez

La gestión de tesorería se asegurará de contar con recursos en efectivo adecuados, aunque no excesivos, arreglos, sobregiro o instalaciones de reserva para permitirle en todo momento tener el nivel de fondos a su disposición que sean necesarios para el logro de sus objetivos comerciales / de servicio, solo tomará prestado antes de la necesidad cuando exista un caso productivo claro para hacerlo y solo lo hará para el programa de capital actual o para financiar deuda futura vencimientos. (Muñoz, 2019)

Lo logrará mediante el uso prudente de sus instrumentos, métodos y técnicas aprobados, principalmente para crear estabilidad y certeza de costos e ingresos, pero al mismo tiempo reteniendo un suficiente grado de flexibilidad para aprovechar cambios inesperados y potencialmente ventajosos en el nivel o estructura de las tasas de interés. Esto debería ser objeto de consideración y, si requerida, aprobación de cualquier política o implicaciones presupuestarias.

Garantizará que las herramientas de cobertura, como los derivados, solo se utilicen para la gestión del riesgo y la gestión prudente de los asuntos financieros y que la política de uso de derivados sea claramente detallada en la estrategia anual.



2.3.2.12. Riesgo operacional

El riesgo operativo se minimiza mediante la adopción de varios controles internos:

- ✓ Autoridades delegadas y límites: las transacciones solo pueden ser ejecutadas por aquellas personas y dentro de los límites aprobados por el Consejo de Consejeros.
- ✓ Segregación de funciones: ninguna persona debe negociar / realizar / realizar transacciones, autorizar y confirmar una transacción de tesorería.
- ✓ Controles de procedimiento como:
- ✓ Informes de gestión regulares, o
- ✓ Evaluación periódica de riesgos, incluida una revisión de los procedimientos y controles según lo indique el Consejo o el Comité de Seguridad y Salud, Riesgos y Aseguramiento.

Controles organizativos, de sistemas y de conciliación para garantizar:

- ✓ Todas las actividades de gestión de efectivo, préstamos, inversiones de tesorería y gestión de riesgos son de buena fe y están debidamente autorizadas.
- ✓ Existen controles para garantizar que las cuentas y los registros se actualicen de manera oportuna, precisa y completa.
- ✓ Las posiciones de riesgo se actualizan, revisan y notifican periódicamente
- ✓ Todas las transacciones pendientes se revalúan de forma periódica e independiente de la función de ejecución para garantizar la presentación de informes y la contabilidad precisos de las exposiciones pendientes y la actividad de cobertura.



- ✓ El uso de instrucciones permanentes de negociación y liquidación (incluidas cuentas bancarias, personas autorizadas, confirmaciones estándar de transacciones, contactos para transacciones en disputa) se registran y se envían a las contrapartes.
- ✓ El emparejamiento de confirmaciones de terceros y el seguimiento inmediato de anomalías, y
- ✓ Cualquier discrepancia no resuelta debe notificarse inmediatamente al Director de Administración.

La institución define sus actividades de gestión de tesorería como:

- ✓ La gestión de las inversiones y los flujos de caja de la institución, sus transacciones bancarias, del mercado monetario y del mercado de capitales; el control efectivo de los riesgos asociados con esas actividades; y la búsqueda de un desempeño óptimo compatible con esos riesgos.
- ✓ La institución considera que la identificación, el seguimiento y el control exitosos del riesgo son los principales criterios con los que se medirá la eficacia de sus actividades de gestión de tesorería. En consecuencia, los análisis y las presentaciones de informes acerca de las actividades de gestión de tesorería se centrarán en sus implicaciones de riesgo para institución.
- ✓ La institución reconoce que una gestión eficaz de la tesorería brindará apoyo para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, está comprometida con los principios de lograr una buena correlación entre calidad-precio en la gestión de tesorería y con el empleo de técnicas de medición del desempeño integrales adecuadas, dentro del contexto de una gestión de riesgos eficaz.



2.3.2.13. Objetivos Generales de la Gestión Financiera Pública

Los objetivos generales de la Gestión Financiera Pública son lograr una disciplina fiscal general, la asignación de recursos para necesidades prioritarias y la prestación eficiente y eficaz de los servicios públicos. Estos se pueden descomponer en los siguientes cinco objetivos clave contra los cuales se puede medir el rendimiento del sistema:

1. Mantenimiento de la disciplina fiscal agregada para garantizar que los niveles agregados de ingresos, la recaudación y el gasto público son consistentes con las metas de equilibrio fiscal y no generar niveles insostenibles de endeudamiento público.
2. Eficiencia en la asignación para garantizar que los recursos públicos se asignan de acuerdo con lo acordado prioridades estratégicas.
3. Eficiencia operativa para asegurar el máximo valor por dinero en la prestación de servicios.
4. Responsabilidad para evitar fugas y desperdicios en el uso de recursos a través de controles definidos y saldos.
5. Finalmente, el sistema debe seguir el debido proceso y ser visto como tal, siendo transparente, con información públicamente accesible a todas las partes interesadas.

Los sistemas de gestión financiera bien diseñados y que funcionan bien son requisitos previos esenciales para estados efectivos y resultados de desarrollo. Los objetivos de la gestión de las finanzas públicas son la prestación de servicios a la ciudadanía y aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos públicos a través de la disciplina fiscal agregada, eficiencia distributiva, equidad,



redistribución de la riqueza y valor del dinero de manera transparente y responsable. (Muñoz, 2019)

2.4. Marco Conceptual

a. Controles Simultáneos o Concurrentes

Los controles concurrentes permiten a las personas responsables supervisar y corregir problemas a medida que ocurren, lo que significa que la intervención es inmediata. Esto puede evitar que los problemas se vuelvan más graves o que se propaguen a otras áreas.

Estos controles brindan la flexibilidad necesaria para realizar ajustes y correcciones en función de las circunstancias cambiantes. Si algo sale mal, se pueden tomar medidas correctivas de inmediato para mantener el proceso en curso. Al establecer condiciones y puntos de control anticipados, se pueden prevenir desviaciones y problemas antes de que ocurran. Esto ayuda a evitar costos y retrasos innecesarios.

Los controles concurrentes a menudo están relacionados con el concepto de mejora continua. Las organizaciones pueden utilizar la retroalimentación y los datos recopilados en tiempo real para ajustar sus procesos y lograr un rendimiento óptimo. La detección y corrección temprana de problemas ahorra tiempo y recursos. En lugar de abordar problemas en etapas posteriores del proceso o después de que ocurran, se toman medidas de inmediato, lo que reduce el impacto negativo en la eficiencia operativa.

Los controles de calidad concurrentes, por ejemplo, son fundamentales para garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares requeridos. Esto mejora la satisfacción del cliente y la reputación de la



organización. Estos controles ayudan a establecer una cultura de responsabilidad dentro de la organización, ya que las personas son responsables de supervisar y tomar medidas sobre las actividades que les conciernen. (Resolución de Contraloría N° 218-2022-CG, Directiva N° 013-2022-CG/NORM)

b. Control Posterior o de Retroalimentación

Los controles de retroalimentación, también conocidos como controles posteriores, desempeñan un papel crucial en la mejora continua y la corrección de procesos y actividades en una organización. (Resolución de Contraloría N° 218-2022-CG, Directiva N° 013-2022-CG/NORM).

Los controles de retroalimentación son fundamentales para la reflexión, la mejora continua y la toma de decisiones basadas en la experiencia pasada. Si se utilizan de manera efectiva, contribuyen significativamente a la eficiencia y eficacia de una organización.

c. Control de Retroalimentación

Los controles de retroalimentación son valiosos para el aprendizaje y la mejora en una organización, pero es importante tener en cuenta que estos controles se aplican después de que una actividad haya concluido y se centran en los resultados finales. Tal control proporciona información para que un gerente examine y aplique a actividades futuras que sean similares a la actual. El objetivo básico es ayudar a prevenir errores en el futuro.

Los controles de retroalimentación son una parte fundamental de un sistema de control completo en una organización. Proporcionan información valiosa para la reflexión, la toma de decisiones futuras y la prevención de problemas recurrentes. Aunque no pueden corregir problemas en tiempo real, desempeñan



un papel crucial en la gestión eficiente y en la mejora continua de una organización.

El control generalmente implica no solo verificando o monitoreando algo, sino también asegurando que se corrija o se toman medidas coercitivas si los resultados de la verificación o el seguimiento indican tal necesidad (Salazar 2020)

d. Control Interno

Son los sistemas utilizados por una empresa para gestionar el riesgo y reducir la ocurrencia de fraude. El control interno mantiene seguros los activos de una empresa y evita que la empresa viole las leyes, mientras registra de manera justa la actividad financiera de la empresa en los registros contables. Los registros contables adecuados se utilizan para crear los estados financieros que los propietarios utilizan para evaluar las operaciones de una empresa, incluidas todas las actividades de la empresa y de los empleados. Los controles internos son más que simples revisiones de cómo se registran las partidas en los registros contables de la empresa; también incluyen la comparación de los registros contables con las operaciones reales de la empresa. (Salnave M., y Lizarazo J. 2018)

e. Conciliación

El proceso de conciliación confirma que las transacciones en los libros mayores representan actividades que realmente ocurrieron (el departamento recibió el efectivo). El proceso de poner en acuerdo el saldo bancario como se muestra en el extracto bancario, el libro mayor de chequera y el registro de cheques. (Serrano 2018)



f. Cuenta

Una cuenta es la base para informar las transacciones financieras del gobierno federal. Las cuentas se clasifican como ingresos o gastos y se asignan a un grupo de fondos según las características y la naturaleza de las transacciones que respaldan. (Gonzales 2020)

g. Cuentas por Cobrar

Son reclamos de pago que pueden ser exigidos legalmente que son generados por todas las instituciones. (Serrano 2018)

h. Cuentas por Pagar

Son montos adeudados sobre la base de facturas o comprobantes de recepción de bienes y servicios, y cuentas por pagar por montos adeudados por proveedores que no sean bienes y servicios. Se incluyen en esta categoría los siguientes: salarios devengados, alquileres, intereses por pagar sobre préstamos, reembolsos por pagar, desembolsos en tránsito, vacaciones anuales devengadas financiadas y costos no facturados de contratistas bajo el concepto de entrega implícita (siempre que los montos se utilicen como parte del sistema de contabilidad de la institución). (Chalmers y Khlif, 2019)

i. Gestión de Tesorería

La gestión de tesorería es un término genérico que abarca varias funciones involucradas en la gestión de los activos de una empresa, siendo el objetivo optimizar la liquidez financiera, minimizar el riesgo e impulsar la creación de valor. En pocas palabras, la gestión de tesorería está ahí para garantizar que la empresa siempre tenga acceso al efectivo necesario para operar y utilice el excedente de efectivo de manera eficiente.



La función de tesorería o, simplemente, “tesorería”, se ocupa del efectivo, no solo del existente sino también del efectivo futuro que se necesita. Entonces, una definición simple pero buena del papel de la tesorería podría ser asegurar la cantidad correcta de efectivo, en el instante, en el lugar adecuado y en la moneda adecuada bajo varios escenarios. (Girao y Meneses, 2017)

j. Gestión de Efectivo

La gestión de efectivo tiene un alcance más limitado que la gestión de tesorería y solo busca maximizar la cantidad de efectivo disponible en un momento dado. La gestión de tesorería incluye varias otras funciones además de esta.

La gestión de efectivo se ocupa de la recaudación, el desembolso y la gestión del efectivo de tal manera que se mantenga la liquidez de la empresa. En otras palabras, se ocupa de administrar los flujos de efectivo dentro y fuera de la empresa y tomar decisiones con respecto a la inversión del excedente de efectivo o la obtención del efectivo externo para financiar el déficit. (Girao y Meneses, 2017)

k. Malversación

Robo de dinero confiado a su cuidado por medio de fraude para uso propio. (Lafebre 2017)

l. Reembolso de Gastos

Los gastos permitidos de los funcionarios que se muestran como una partida en el presupuesto adoptado por la institución son reembolsables. El reembolso se realiza previa presentación de una declaración de gastos y/o recibos. (Lafebre 2017)



m. Riesgo de Tipo de Cambio

Es el impacto adverso en los gastos en dólares neozelandeses y las compras de activos (por ejemplo, compras de suministros para bibliotecas, equipos científicos) y/o los ingresos obtenidos en una moneda que no sea el dólar neozelandés (por ejemplo, investigación) de los movimientos del tipo de cambio.

Significa el impacto adverso en los gastos en dólares neozelandeses y las compras de activos (por ejemplo, compras de suministros para bibliotecas, equipos científicos) y/o los ingresos obtenidos en una moneda que no sea el dólar neozelandés (por ejemplo, investigación) de los movimientos del tipo de cambio. (Mamani & Laurente, 2017)

n. Riesgo de Financiación

Es el riesgo de que una entidad no pueda pedir prestado o recaudar fondos en términos y condiciones aceptables cuando necesita. Significa el riesgo de que una entidad no pueda pedir prestado o recaudar fondos en términos y condiciones aceptables cuando necesita. (Muñoz 2019)

o. Riesgo de Tasa de Interés

Es el riesgo en que los costos de endeudamiento (debido a desplazamientos desfavorables en las tasas de interés del mercado) excedan significativamente las proyecciones planificadas/presupuestadas, lo que afectará negativamente las decisiones y viabilidades de control de costos e inversión de capital. (Mejías 2020)



p. Riesgo de Liquidez

Es el riesgo de que una institución tenga problemas para recaudar fondos a corto plazo para cumplir con los compromisos, particularmente cuando la deuda vence. También abarca el riesgo de que una entidad tenga que vender un activo financiero por debajo del valor razonable para cumplir con esos compromisos.

Significa el riesgo de que una entidad encuentre dificultades para recaudar fondos a corto plazo para cumplir con los compromisos, particularmente cuando la deuda vence. También abarca el riesgo de que una entidad tenga que vender un activo financiero por debajo del valor razonable para cumplir con esos compromisos. (Paucar 2020)

q. Riesgo Operativo

Es el riesgo de pérdida como resultado de un error humano (o fraude), fallas del sistema y procedimientos y controles inadecuados. Significa el riesgo de pérdida como resultado de un error humano (o fraude), fallas del sistema y procedimientos y controles inadecuados. (Paucar 2020)

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

HG El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

HG_o El Control Previo no incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.



2.5.2. Hipótesis Específicas

HE₁ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

HE₂ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

HE₃ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

2.6. Variables

2.6.1. Identificación de Variables

Variable de Estudio 1: Control Previo

Dimensiones:

- ✓ Implementación
- ✓ Evaluación y Prevención de Riesgo
- ✓ Control Gerencial de Riesgo

Variable de Estudio 2: Gestión de Tesorería

Dimensiones:

- ✓ Gestión de Ingresos
- ✓ Gestión de Liquidez
- ✓ Gestión de Pagos



2.6.2. Operacionalización de Variables

Variable Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Nº de Ítems	Ítems	Escala de Valoración	Escala
Variable Independiente		Implementación					
Control Previo	Control Previo	Cumplimiento de las normas que regulan los actos administrativos y los hechos que las respaldan, y asegura el resultado o el logro de sus objetivos, a fin de promover la adopción de las medidas preventivas pertinentes que contribuyan a mitigar y, de ser el caso, a superar el riesgo identificado. (Culqui, 2015)	- Normas - Ejecución	4	1, 2, 3 y 4	Del 1 al 12 Puntaje Máximo 60	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A Veces 4 = Casi Siempre
Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de la entidad para cautelar la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales. (Culqui, 2015)	Para su mejor estudio se ha operacionalizado en 3 dimensiones: Implementación, Evaluación y Prevención del Riesgo, Control Gerencial del Riesgo, con un total de 6 indicadores con sus respectivos ítems, lo que permitió elaborar un cuestionario con 12 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.	Evaluación y prevención del riesgo La evaluación y prevención del riesgo es esencial para garantizar que una entidad esté bien preparada para afrontar desafíos y amenazas en constante evolución. También contribuye a la protección de los activos, la integridad y la eficiencia de las operaciones y al cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad. (Culqui, 2015)	- Identificación de Riesgos - Evaluación de Riesgos	4	5, 6, 7 y 8	Puntaje Mínimo 12	5 = Siempre
		Control gerencial del riesgo					
		Se basa en identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas que se desprenden de un evento que acarrea un impacto negativo en la organización, así como de las acciones preventivas, correctivas y/o reductivas que deben llevarse a cabo para mitigarlo. (Culqui, 2015)	- Acciones preventivas - Acciones correctivas	4	9, 10, 11 y 12		



Variable	Dimensión	Indicadores	N° Ítems	Ítems	Escala de Valoración	Escala
Definición Conceptual	Definición Operacional					
Variable Dependiente Gestión de Tesorería Como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, es el manejo eficiente de los Fondos Públicos a través de la gestión de ingresos, de liquidez y de pagos, teniendo como plataforma el flujo de caja. (Decreto Legislativo N° 1441)	Gestión de Tesorería Para su mejor estudio se ha operacionalizado en estas tres dimensiones: Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez y Gestión de Pagos, con un total de 9 indicadores con sus respectivos ítems, lo que permitió elaborar un cuestionario con 20 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.	Gestión de ingresos Es una parte crucial de la gestión financiera en el sector público. A través de procedimientos sólidos y un registro preciso, se garantiza que los ingresos sean utilizados de manera responsable y que estén disponibles cuando sea necesario para cumplir con las obligaciones financieras de la entidad gubernamental. Además, la transparencia y el cumplimiento legal son fundamentales para mantener la confianza pública en el manejo de los fondos públicos. (Decreto Legislativo N° 1441)	<ul style="list-style-type: none"> - Determinado - Recaudado - Depositado 	6	1,2,3,4,5 y 6	Del 1 al 20
	Gestión de Liquidez Es fundamental para mantener la estabilidad financiera de una entidad gubernamental y para cumplir con sus obligaciones de manera efectiva. Cuando se realiza adecuadamente, se asegura que los recursos estén disponibles en el momento adecuado y se evitan problemas de flujo de efectivo que podrían afectar la capacidad de la entidad para funcionar de manera eficiente y cumplir con sus responsabilidades financieras. (Decreto Legislativo N° 1441)	<ul style="list-style-type: none"> - Flujo de caja - Proyecciones - Índices 	6	7, 8, 9, 10, 11 y 12	Puntaje Máximo 100 Puntaje Mínimo 20	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A Veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
	Gestión de Pagos Es esencial para mantener el funcionamiento efectivo de una entidad gubernamental y garantizar que todas las obligaciones financieras se cumplan a tiempo. También contribuye a la transparencia y rendición de cuentas en el uso de los fondos públicos, lo que es fundamental para la gestión financiera pública. (Decreto Legislativo N° 1441)	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Devengado - Girado 	8	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20		



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de Investigación

Un enfoque de investigación es el procedimiento seleccionado por el investigador que abarcan los pasos desde suposiciones amplias hasta métodos detallados de recopilación, análisis e interpretación de datos.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, por cuanto va examinar la relación entre las variables. Estas variables, a su vez, pueden medirse, típicamente en instrumentos, de modo que los datos numerados puedan analizarse utilizando procedimientos estadísticos.

Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo básica, descriptiva correlacional, puesto que, se registrará la debilidad detectada en la institución. Al respecto, Méndez (2015, p.112) define, que, una investigación es de tipo descriptiva cuando “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de los fenómenos”.

Es una investigación descriptiva porque describe las características de la población o fenómeno estudiado. Esta metodología se enfoca más en el “qué” del sujeto de investigación que en el “por qué” del sujeto de investigación.

3.2. Alcance del Estudio

La investigación se realizó en la Provincia de Tambopata, Región Madre de Dios, generando conocimiento sobre el Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, correspondiente al periodo 2020.



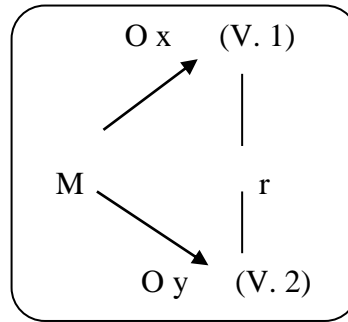
Esta Investigación es descriptiva correlacional, porque describe detalladamente las variables de interés y analiza la relación o correlación entre dos o más variables sin intervenir en ellas, es decir, para comprender mejor la naturaleza de las relaciones entre variables y proporciona una base para investigaciones posteriores. Esta combinación permite no solo proporcionar una imagen clara de las características de las variables, sino también comprender si están relacionadas y en qué medida. No implica la manipulación de variable, por tanto, es no experimental, porque las variables no se manipulan.

Es una investigación básica, emplearemos las teorías a desarrollar son las referidas al Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios.

3.3. Diseño de Investigación

En términos simples, la investigación es correlacional busca averiguar si dos o más variables están relacionadas y, de ser así, de qué manera, es decir los resultados se determinan en base a observaciones entre variables, por cuanto la investigación correlacional tiene como objetivo observar qué tan fuerte están asociadas las variables.

El diseño es correlacional, porque se refiere a un método de investigación no experimental que estudia la relación entre dos variables con la ayuda del análisis estadístico, es útil para todo tipo de conjuntos de datos cuantitativos entre la Gestión de Tesorería y el Manejo de los Fondos Públicos.



Denotación:

M = Muestra de Investigación

Ox = Variable de Estudio 1: Control Previo

Oy = Variable de Estudio 2: Gestión de Tesorería

r = Relación entre variables

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

En general, la población se refiere a las personas que viven en un área particular en un momento específico. Pero en las estadísticas, la población se refiere a los datos de su estudio de interés. Puede ser un grupo de individuos, objetos, eventos, organizaciones, etc. Utiliza poblaciones para sacar conclusiones.

La población para la investigación estaba compuesta por los colaboradores de la oficina de tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, constituida de 18 colaboradores.

3.4.2. Muestra

La muestra está destinada a ser representativa de la población y está destinada a obtener información sobre la población en su conjunto.



Un método sistemático que recopila y registra los datos sobre los miembros de la población se llama censo. El censo se refiere al método de investigación cuantitativa, en el que se enumeran todos los miembros de la población, por consiguiente, la muestra estuvo constituida por toda la población de estudio, es decir por los 18 colaboradores de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1. Técnicas

- ✓ **La Observación** (Ficha de Observación Anexo N° 08)

La observación directa es una técnica de recopilación de datos que implica presenciar y registrar eventos, actividades o procesos mientras ocurren. En el contexto de la investigación sobre el Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, la observación directa implicó estar físicamente presentes en las instalaciones del Gobierno Regional mientras se llevaban a cabo las actividades relacionadas con el control previo y la gestión de tesorería, lo que nos permitió conocer un poco más a la institución y al personal que labora, lográndose realizar el planteamiento del problema.



Anexo N° 08: Ficha de Observación

Nombre de la Institución Pública:

Gobierno Regional de Madre de Dios

Áreas cuyas actividades fueron observadas

Oficinas dependientes de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Acciones Realizadas

Se observaron las actividades, procesos, operaciones, trámites y registros que se realizaban en las diversas áreas de la Dirección General de Administración, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, relacionadas a la Variable **Control Previo** (Implementación, Evaluación y Prevención de Riesgo, Control Gerencial de Riesgo) y Gestión de Tesorería (Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez, Gestión de Pagos) en el Gobierno Regional de Madre de Dios, cuya información obtenida nos permitió plantear el problema de investigación, efectuar la descripción del problema para poder realizar la formulación del problema.

✓ **Entrevistas** (Ficha de Entrevista Anexo N° 09)

Nos entrevistamos primero con los funcionarios del Gobierno Regional MDD y subsiguientemente lo hicimos cada colaborador a quienes se les explico la relevancia de la investigación que se realizaba, lo cual nos permitió obtener la autorización para realizar la investigación y posteriormente aplicar los instrumentos, cuyos datos obtenidos, después de su procesamiento y análisis, fueron interpretados y presentados en este informe de tesis.



Anexo N° 9: Ficha de Entrevista

1. Al ingresar a la Oficina se saludó cordialmente a las personas que se encuentran en el ambiente.
2. Seguidamente nos presentamos e indicamos el motivo de nuestra presencia
3. Inmediatamente se expuso brevemente el tema de nuestra investigación
4. Posteriormente explicamos que nuestra investigación tenía solamente fines académicos.
5. Subsiguientemente mencionamos que los instrumentos que les presentamos tienen como finalidad recabar información importante relacionada con el Control Previo y la Gestión de Tesorería en el Gobierno Regional de Madre de Dios y solicitamos puedan responder a las preguntas eligiendo una alternativa, el cual se marcaría con una equis (X).
6. Se les resalto que el llenado de los instrumentos es anónimo y se guardará la reserva del caso o se mantendrá la confidencialidad de sus respuestas.
7. Finalmente, se agradeció su participación y el apoyo brindado a la investigación que se venía realizando.

✓ **Verificación de documentos y registros** (Ficha de Verificación Documental Anexo N° 10)

Se verifico que los documentos de gestión estaban actualizados (PEI, POI, evaluaciones del POI, PIA, PIM, Directivas Internas), así como los expedientes que llegaban a la oficina de tesorería, estuvieran completos, de acuerdo a la normatividad vigente.



Anexo N° 10: Ficha de Análisis Documental

Se consultó y analizo aquellos documentos que tenían información y datos de interés relacionados con la investigación.

Nombre de la Institución Pública

Gobierno Regional de Madre de Dios

Áreas cuyos documentos fueron verificados

Oficinas dependientes de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Documentos de la Gobierno Regional de Madre de Dios verificados:

Documentos	Tiene		Se Verifico	
	Si	No	Si	No
PEI	X		X	
POI	X		X	
Evaluaciones del POI	X		X	
PIA	X		X	
PIM	X		X	
Directivas Internas	X		X	
Estados Financieros	X		X	

3.5.2. Instrumentos (Cuestionarios)

Se utilizaron dos instrumentos (cuestionarios), uno para cada variable de estudio, el instrumento (cuestionario) para la Variable de estudio 1: Control Previo y las Dimensiones, que consigna 12 ítems, con escala tipo Likert 5 posibilidades de respuesta para cada ítem: "Nunca", "Casi Nunca", "A Veces", "Casi Siempre" y "Siempre".

El instrumento (cuestionario) para la Variable de estudio 2: Gestión de Tesorería y las Dimensiones, preparada con 20 preguntas, con escala tipo



Likert, con 5 posibilidades de respuesta para cada ítem: "Nunca", "Casi Nunca", "A Veces", "Casi Siempre" y "Siempre".

3.6. Validez y Confiabilidad de Instrumentos

Zikmund (2015 pág. 236) La validez se refiere a la precisión y exactitud con la que un instrumento de medición mide lo que está destinado a medir. En otras palabras, se refiere a si el instrumento mide verdaderamente el concepto o la variable que se está estudiando. La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de las mediciones realizadas con un instrumento. En otras palabras, se trata de determinar si el instrumento produce resultados consistentes si se aplica en condiciones similares.

3.6.1.1. Validez de los Instrumentos

Es el grado en el que lo que cree que está midiendo corresponde con lo que está midiendo. No debemos confundir validez y fiabilidad. El dominio de la investigación cuantitativa se requiere que conozca la diferencia.

La importancia de la validez ha dado lugar a muchas teorías y modelos para determinarla. Uno popular, el modelo tripartito, incluye tres formas de establecer la validez.

3.6.1.2. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere a la consistencia y estabilidad de las mediciones realizadas con ese instrumento. En otras palabras, mide si el instrumento produce resultados consistentes cuando se aplica a la misma población o muestra en diferentes momentos o situaciones similares. Una mayor confiabilidad implica que el instrumento es más



El valor del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.835, lo que indica una razonable consistencia interna del cuestionario, esto sugiere que las preguntas en el cuestionario están relacionadas entre sí de manera coherente, siendo fiable y confiable, para la evaluación de la variable Control Previo en la muestra analizada.

El valor de alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados, que es de 0.883, también es un indicativo de la consistencia interna de los elementos del cuestionario. Un valor más alto generalmente indica una mayor consistencia.

El hecho de que el cuestionario tenga 12 elementos y obtenga valores de alfa de Cronbach de este nivel sugiere que las preguntas están relacionadas de manera coherente y miden la variable que deseas estudiar de manera consistente.

En general, un valor de alfa de Cronbach por encima de 0.7 se considera aceptable en muchos contextos de investigación, por lo que el cuestionario parece tener una buena confiabilidad interna. Esto significa que las respuestas a las preguntas del cuestionario son consistentes entre sí y que se puede confiar en ellas para medir la variable que estás estudiando.

Tabla 2

Confiabilidad de la Variable Gestión de Tesorería mediante Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos	
	estandarizados	N de elementos
,842	,921	20

Nota: Software SPSS

El valor del coeficiente alfa de Cronbach es de 0,842, lo que indica una razonable consistencia interna del cuestionario, esto sugiere que las preguntas en el



cuestionario están relacionadas entre sí de manera coherente, siendo fiable y confiable, para la evaluación de la variable Gestión de Tesorería en la muestra analizada.

El valor de alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados, que es de 0.921, es un indicativo de la consistencia interna de los elementos del cuestionario. Un valor más alto generalmente indica una mayor consistencia.

El hecho de que el cuestionario tenga 20 elementos y obtenga valores de alfa de Cronbach de este nivel sugiere que las preguntas están relacionadas de manera coherente y miden la variable que deseas estudiar de manera consistente.

En general, un valor de alfa de Cronbach por encima de 0.7 se considera aceptable en muchos contextos de investigación, y un valor por encima de 0.9 se considera excelente. Por lo tanto, el cuestionario parece tener una muy buena confiabilidad interna. Esto significa que las respuestas a las preguntas del cuestionario son consistentes entre sí y que se puede confiar en ellas para medir la variable que estás estudiando.

Tabla 3

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
CONTROL PREVIO	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%
GESTIÓN DE TESORERÍA	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Nota: SPSS Statistics 22



En los datos, se ha recolectado 18 casos en cada una de las dos variables de estudio: "Control Previo" y "Gestión de Tesorería". No se han perdido datos en ninguno de los casos, lo que significa que se han recopilado todos los datos previstos. Cada variable tiene un total de 18 casos, lo que representa el 100% de los datos disponibles, por lo que se tiene una muestra completa para el análisis. Esto es importante para garantizar que los resultados sean representativos y confiables.

3.7. Procesamiento de Datos

Los datos obtenidos en el trabajo de campo fueron evaluadas y aplicadas con el cuidado debido, consiguiéndose resultados adecuados, por cuanto los instrumentos antes de su aplicación fueron validados por el juicio de tres expertos, se interpretaron la información obtenida que se ingresaron al programa estadístico SPSS, empleamos la estadística explicativa, descriptiva, interpretaciones de estadística interpretativa e inferencial, siendo presentándose en tablas que nos muestran las respuestas de cada categoría de las variables y sus dimensiones.

Baremos

Los baremos en el contexto de la investigación se refieren a la escala o sistema de puntuación utilizado en los instrumentos de medición para evaluar y diferenciar las respuestas de los participantes en relación a las variables de interés. Estos baremos son esenciales para cuantificar y analizar los datos recopilados de manera estandarizada.

Los baremos son esenciales para estandarizar la medición y la evaluación en una investigación. Al proporcionar un sistema de puntuación uniforme, permiten comparar las respuestas de los participantes de manera objetiva y cuantitativa.



Tabla 4

Baremo Variable Control Previo

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	52-60	86%-100%	Del 1 al 12
Alto	42-51	70%-85%	Puntaje máximo: 60
Medio	32-41	53%-69%	
Bajo	22-31	37%-52%	Puntaje mínimo: 12
Muy bajo	12-21	20%-36%	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 5

Baremo Dimensión Implementación

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	18-20	90%-100%	Del 1 al 4
Alto	14-17	70%-89%	Puntaje máximo: 20
Medio	10-13	50%-69%	
Bajo	7-9	35%-49%	Puntaje mínimo: 4
Muy bajo	4-6	20%-34%	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 6

Baremo Dimensión Evaluación y Prevención de Riesgo

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	18-20	90%-100%	Del 5 al 8
Alto	14-17	70%-89%	Puntaje máximo: 20
Medio	10-13	50%-69%	
Bajo	7-9	35%-49%	Puntaje mínimo: 4
Muy bajo	4-6	20%-34%	



Tabla 7

Baremo Dimensión Control Gerencial de Riesgo

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	18-20	90%-100%	Del 9 al 12 Puntaje máximo: 20 Puntaje mínimo: 4
Alto	14-17	70%-89%	
Medio	10-13	50%-69%	
Bajo	7-9	35%-49%	
Muy bajo	4-6	20%-34%	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 8

Baremo Variable Gestión de Tesorería

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	80-100	80%-100%	Del 1 al 20 Puntaje máximo: 100 Puntaje mínimo: 20
Alto	65-79	65%-79%	
Medio	50-64	50%-64%	
Bajo	35-49	35%-49%	
Muy bajo	20-34	20%-34%	

Tabla 9

Baremo Dimensión Gestión de Ingresos

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	26-30	86%-100%	Del 1 al 6 Puntaje máximo: 30 Puntaje mínimo: 6
Alto	21-25	70%-85%	
Medio	16-20	51%-69%	
Bajo	11-15	36%-50%	
Muy bajo	6-10	20%-35%	

Nota: Elaboración Propia



Tabla 10

Baremo Dimensión Gestión de Liquidez

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	26-30	86%-100%	Del 7 al 12 Puntaje máximo: 30 Puntaje mínimo: 6
Alto	21-25	70%-85%	
Medio	16-20	51%-69%	
Bajo	11-15	36%-50%	
Muy bajo	6-10	20%-35%	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 11

Baremo Dimensión Gestión de Pagos

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	36-40	90%-100%	Del 13 al 20 Puntaje máximo: 40 Puntaje mínimo: 8
Alto	29-35	72%-89%	
Medio	22-28	55%-71%	
Bajo	15-21	37%-54%	
Muy bajo	8-14	20%-36%	

Nota: Elaboración Propia



CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicaron los instrumentos en la muestra determinada y los resultados se exponen seguidamente, en la que se distribuyen las frecuencias y proporciones que se exponen en las tablas y figuras, que se aprecian en un valor absoluto, como también las proporciones en forma porcentual de las dimensiones y variables.

Resultados de las técnicas empleadas

1. La técnica de **observación** directa desempeñó un papel fundamental en el proceso de estudio "El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020". Esta técnica se utilizó de la siguiente manera.

Observación Directa de Actividades y Procesos

Durante la fase de investigación, se llevó a cabo la observación directa de las actividades y procesos relacionados con el control previo y la gestión de tesorería en el Gobierno Regional MDD. La observación de las actividades y procesos nos permitió obtener información de primera mano mientras las actividades estaban ocurriendo en tiempo real.

- a) **Verificación de Procedimientos**, se verificaron los procedimientos y procesos que se estaban llevando a cabo en la entidad relacionados con el control previo y la gestión de tesorería.
- b) **Interacción con el Personal**, durante la observación, se estableció interacción con el personal que realizaba las actividades, lo que permitió una comprensión más profunda de sus roles y responsabilidades.
- c) **Identificación de Desafíos**, se identificaron desafíos, obstáculos o áreas de mejora en los procedimientos y procesos observados.



d) **Contexto Institucional**, la observación proporcionó una visión del contexto institucional y de la cultura organizacional del Gobierno Regional de Madre de Dios.

La observación directa en tiempo real permitió a los investigadores obtener información valiosa y detalles concretos sobre cómo se llevaban a cabo las operaciones relacionadas con el control previo y la gestión de tesorería. Además, proporcionó una base sólida para la formulación del planteamiento del problema en la investigación.

Estos hallazgos y observaciones se incorporan en el informe de investigación para resaltar la importancia de comprender la dinámica de las actividades y procesos en la entidad gubernamental y cómo influyen en el control previo en la gestión de tesorería. La observación directa enriqueció la investigación al ofrecer una perspectiva práctica y detallada de la institución y su personal.

2. La técnica de **entrevistas** desempeñó un papel fundamental en el proceso de estudio "El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020". En esta investigación, se llevaron a cabo entrevistas con dos grupos de personas: primero, con los funcionarios del Gobierno Regional de Madre de Dios, y posteriormente, con cada uno de los trabajadores de la entidad.

El proceso de entrevistas se desarrolló de la siguiente manera:

a) Entrevistas con Funcionarios del Gobierno Regional MDD

En esta etapa inicial, se mantuvieron entrevistas con los funcionarios de alto nivel y responsables de la gestión financiera en el Gobierno Regional MDD. Durante estas entrevistas, se explicó el propósito y la importancia de la investigación. Además, se buscó obtener la autorización y el apoyo de la alta dirección de la entidad para llevar a cabo el estudio.



b) Entrevistas con Trabajadores de la Entidad

Una vez obtenida la autorización, se procedió a entrevistar a cada uno de los trabajadores de la entidad, específicamente aquellos involucrados en la gestión de tesorería y los procesos de control previo. Durante estas entrevistas, se reiteró la relevancia de la investigación y se explicó cómo su participación contribuiría a una comprensión más profunda de los procesos de control previo en la gestión de tesorería.

Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre las prácticas y procesos existentes en la entidad, así como las percepciones y experiencias de los funcionarios y trabajadores en relación al control previo en la gestión de tesorería. Los datos recopilados a través de estas entrevistas se procesaron y analizaron posteriormente, lo que permitió obtener perspectivas significativas que se presentan en este informe de tesis.

3. La técnica de **verificación de documentos y registros** desempeñó un papel esencial en el proceso de investigación "El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020". Esta técnica se llevó a cabo de la siguiente manera:

Verificación de Documentos de Gestión y Expedientes:

Durante la fase de investigación, se realizó una verificación exhaustiva de los documentos de gestión y expedientes relacionados con la gestión de tesorería en el Gobierno Regional MDD. Esta verificación tenía como objetivo principal garantizar que los documentos y registros estuvieran actualizados y en conformidad con la normatividad vigente. Las categorías de documentos y registros verificados incluyeron:

- ✓ **Planes Estratégicos Institucionales (PEI):** Se verificó que el PEI estuviera actualizado y reflejara la dirección estratégica de la entidad.



- ✓ **Planes Operativos Institucionales (POI):** Se evaluó la vigencia y concordancia del POI con el PEI, ya que el POI es un instrumento que refleja la planificación y ejecución de actividades.
- ✓ **Evaluaciones del POI:** Se comprobó la existencia de evaluaciones periódicas del POI para medir su efectividad y realizar ajustes necesarios.
- ✓ **Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y Presupuesto Institucional Modificado (PIM):** Se verificó que los PIA y PIM se ajustaran a las prioridades y necesidades de inversión de la entidad.
- ✓ **Directivas Internas:** Se examinaron las directivas internas que rigen los procedimientos y controles en la gestión de tesorería.
- ✓ **Expedientes que llegaban a la Oficina de Tesorería:** Se evaluó la completitud y conformidad de los expedientes y documentación relacionada con las operaciones financieras y los procesos de control previo.

La verificación de estos documentos y registros proporcionó una visión integral de cómo se gestionan los aspectos administrativos y financieros en el Gobierno Regional MDD, especialmente en lo que respecta al control previo en la gestión de tesorería.

Estos hallazgos y resultados de la verificación de documentos y registros se incorporan en el informe de investigación para resaltar la importancia de mantener documentación actualizada y en conformidad con las regulaciones vigentes en la gestión de tesorería y control previo en la entidad gubernamental. Esta verificación contribuye a la comprensión de la eficacia de los procesos.



PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 12

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CONTROL PREVIO	,156	18	,200*	,908	18	,080
GESTIÓN DE TESORERÍA	,130	18	,200*	,956	18	,531

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: SPSS v22

Los resultados de la tabla son los estadísticos de normalidad obtenidos mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para las dos variables, "Control Previo" y "Gestión de Tesorería".

Para ambas variables, los valores de significancia (Sig.) son mayores que 0.05, lo que indica que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de que los datos se distribuyen normalmente. En otras palabras, los datos no muestran diferencias significativas con una distribución normal.

La corrección de significación de Lilliefors es una extensión de la prueba de Kolmogorov-Smirnov que ajusta la significación para muestras más pequeñas. Los resultados anteriores sugieren que, incluso con la corrección de Lilliefors, no hay evidencia de que los datos se desvíen significativamente de una distribución normal.

Esto es importante al considerar el uso de ciertas pruebas estadísticas que asumen la normalidad de los datos, ya que los datos parecen aproximarse a una distribución normal. Sin embargo, es fundamental considerar que estos son solo análisis de normalidad y no garantizan que todos los supuestos de normalidad se cumplan completamente en los datos.



Al haberse realizado el análisis de normalidad de los datos utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) y se ha concluido que, dado que los valores de significancia (Sig.) son mayores que 0.05 ($\alpha = 0.05$), los datos poseen una distribución normal. Por lo tanto, se ha decidido que se puede usar pruebas estadísticas paramétricas, como la prueba estadística de Pearson, en la investigación.

Esta es una decisión razonable, ya que una de las suposiciones fundamentales de muchas pruebas paramétricas es que los datos provienen de una distribución normal.

4.1. Resultados respecto a los Objetivos Específicos

4.1.1. Objetivo Especifico 1

Establecer cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Hipótesis Especifica 1

El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Tabla 13

Correlación entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Ingresos

		CONTROL PREVIO	GESTIÓN DE INGRESOS
CONTROL PREVIO	Correlación de Pearson	1	,924**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
GESTIÓN DE INGRESOS	Correlación de Pearson	,924**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: SPSS v22



Los resultados indican una correlación muy significativa ($p < 0.01$) y positiva de 0.924** entre la variable y la dimensión "Control Previo" y "Gestión de Ingresos". Esto sugiere que existe una fuerte relación positiva entre la aplicación del control previo y la gestión de ingresos en tu estudio. En otras palabras, cuando se implementa un control previo efectivo, tiende a haber un impacto positivo en la gestión de ingresos en el contexto de la investigación.

Estos hallazgos respaldan la importancia de mantener un sistema de control previo sólido para mejorar la gestión de ingresos en el Gobierno Regional Madre de Dios. Asimismo, se alcanzó el objetivo específico, al determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020. Por cuanto podemos afirmar que, a un mejor o mayor control previo mayor o mejor será la gestión de ingresos.

Tabla 14

Resumen del modelo entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Ingresos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,924 ^a	,854	,845	,94095

a. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

Nota: SPSS v22

El coeficiente de correlación de Pearson (R) es 0.924. Esto indica una fuerte correlación positiva entre el "Control Previo" y la "Gestión de Ingresos".

El coeficiente de determinación (R^2) es 0.854. Esto significa que aproximadamente el 85.4% de la variabilidad en la "Gestión de Ingresos" se puede explicar por la variabilidad



en el "Control Previo". En otras palabras, el "Control Previo" es un predictor significativo de la "Gestión de Ingresos".

El valor ajustado del coeficiente de determinación (R^2 ajustado) es 0.845. Este valor tiene en cuenta el número de predictores en el modelo y proporciona una medida más conservadora del ajuste del modelo. Indica que, después de ajustar el modelo a la complejidad de los datos, el "Control Previo" sigue siendo un predictor significativo de la "Gestión de Ingresos".

El error estándar de la estimación es 0.94095. Representa la desviación típica de las predicciones del modelo con respecto a los valores observados.

El modelo de regresión lineal simple muestra que el "Control Previo" es un predictor significativo de la "Gestión de Ingresos", y que aproximadamente el 85.4% de la variabilidad en la gestión de ingresos se puede explicar por la variabilidad en el control previo. Esto respalda la idea de que mantener un control previo efectivo tiene un impacto positivo en la gestión de ingresos en el contexto de tu investigación.

Tabla 15

Anova entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Ingresos

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	82,945	1	82,945	93,683	,000 ^b
	Residuo	14,166	16	,885		
	Total	97,111	17			

a. Dimensión 1 de la Variable de Estudio 2: GESTIÓN DE INGRESOS

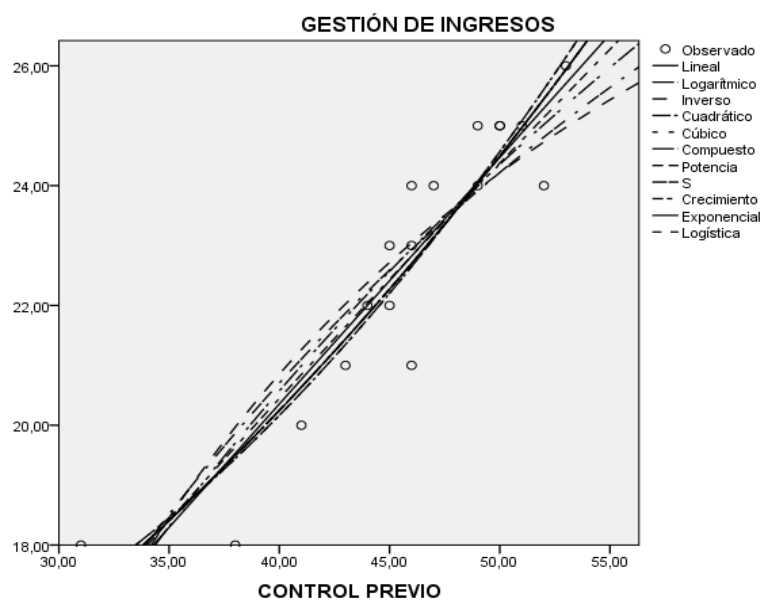
b. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

El valor p (p-valor) de 0.000 indica que las probabilidades asociadas al estadístico son extremadamente bajas y claramente inferiores a α (0.05), que es el nivel de significancia

comúnmente utilizado. En este contexto, al obtener un valor p tan pequeño, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto, se puede concluir que la relación entre la variable "Control Previo" y la dimensión "Gestión de Ingresos" es estadísticamente significativa. Esto significa que el modelo de regresión lineal simple que utilizaste para evaluar esta relación es adecuado y ha demostrado que "Control Previo" es un predictor significativo de "Gestión de Ingresos" en tu investigación.

Este resultado fortalece la idea de que el control previo efectivo tiene un impacto positivo en la gestión de ingresos en el contexto de tu estudio.



Nota: SPSS v22

Figura 1: Variable Control Previo y la dimensión Gestión de Ingresos

En la figura 1 se observa la relación entre las variables "Control Previo" y "Gestión de Ingresos". El coeficiente de determinación (r^2) de 0.854, que representa el 85.40% de variabilidad en la variable "Gestión de Ingresos" explicada por la variable "Control



Previo", es un hallazgo significativo. Esto significa que la puntuación en "Control Previo" tiene una influencia fuerte y positiva en la puntuación de "Gestión de Ingresos".

En otras palabras, los resultados indican que, a medida que aumenta la puntuación en "Control Previo", se espera que la puntuación en "Gestión de Ingresos" también aumente. Esto tiene importantes implicaciones y puede sugerir que fortalecer el control previo puede conducir a una mejora significativa en la gestión de ingresos del Gobierno Regional MDD.

4.1.2. Objetivo Especifico 2

Identificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Hipótesis Especifica 2

El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Tabla 16

Correlaciones entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Liquidez

		CONTROL PREVIO	GESTIÓN DE LIQUIDEZ
CONTROL PREVIO	Correlación de Pearson	1	,593**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	18	18
GESTIÓN DE LIQUIDEZ	Correlación de Pearson	,593**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: SPSS v22



La correlación significativa que se ha encontrado entre "Control Previo" y "Gestión de Liquidez" es un hallazgo importante en la investigación. El valor p de 0,009, que es menor que el nivel de significación (alfa) de 0,01, indica que esta correlación es estadísticamente significativa.

Esto sugiere que hay una relación positiva y significativa entre la variable "Control Previo" y la variable "Gestión de Liquidez". En otras palabras, un buen control previo está asociado con una mejor gestión de liquidez. Esto tiene implicaciones prácticas importantes, ya que indica que fortalecer el control previo puede contribuir a una gestión más efectiva de la liquidez en el Gobierno Regional MDD.

Tabla N° 17

Resumen del modelo entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Liquidez

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,593 ^a	,352	,311	1,84451

a. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

El valor de R (coeficiente de correlación) es 0,593. Esto indica que hay una relación moderada positiva entre la variable y la dimensión. A medida que "Control Previo" aumenta, se espera que "Gestión de Liquidez" también aumente.

El R cuadrado (R^2) es 0,352, lo que significa que el 35,2% de la variabilidad en la "Gestión de Liquidez" se explica por la variable "Control Previo". Esto indica que, aunque hay una relación, aún hay otros factores no incluidos en el modelo que afectan la "Gestión de Liquidez".



El R cuadrado ajustado es 0,311, que tiene en cuenta el número de predictores en el modelo y ajusta el R cuadrado en consecuencia. Muestra que el modelo podría beneficiarse de la inclusión de más variables predictoras para explicar mejor la variabilidad en la "Gestión de Liquidez".

El error estándar de la estimación es 1,84451, lo que indica cuánto varía la "Gestión de Liquidez" alrededor de la línea de regresión.

Este modelo sugiere que el "Control Previo" es un predictor moderado de la "Gestión de Liquidez", pero todavía hay otros factores que influyen en esta variable. Puede ser relevante considerar la inclusión de otras variables en futuros análisis para mejorar la capacidad del modelo para explicar la "Gestión de Liquidez".

Tabla 18

Anova entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Liquidez

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	29,565	1	29,565	8,690	,009 ^b
	Residuo	54,435	16	3,402		
	Total	84,000	17			

a. Dimensión 2 de la Variable de Estudio 2: GESTIÓN DE LIQUIDEZ

b. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

Nota: SPSS v22

El valor p de 0,009 es menor que el nivel de significancia α establecido en 0,05. Esto significa que el resultado es estadísticamente significativo. Dado que el valor p es menor que α , rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. En otras palabras, hay evidencia estadística para afirmar que la relación entre la variable "Control Previo" y la "Gestión de Liquidez" es importante.



Este hallazgo indica que el "Control Previo" tiene un impacto significativo en la "Gestión de Liquidez" en el contexto de la investigación. Los resultados sugieren que a medida que se mejora el control previo, la gestión de la liquidez también tiende a mejorar. Esto puede tener implicaciones importantes para la toma de decisiones y las recomendaciones en el ámbito de la gestión de tesorería.

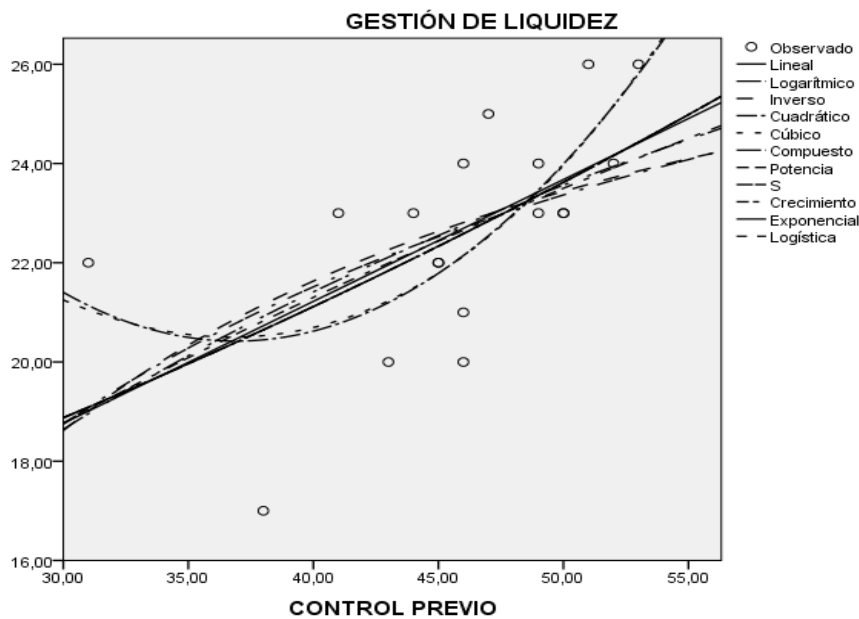


Figura 2: Variable Control Previo y la dimensión Gestión de Liquidez

La figura 2 y la relación de 35.20% ($r^2=0,352$) indican la relación entre la variable "Control Previo" y la dimensión "Gestión de Liquidez". La influencia del 35.20% significa que el "Control Previo" tiene un impacto significativo en la "Gestión de Liquidez," aunque es menos influyente en comparación con la "Gestión de Ingresos," que tenía un r^2 del 85.40%.



Esta información es valiosa para entender cómo diferentes dimensiones de la gestión de tesorería están relacionadas con el control previo. Puede ser útil para identificar áreas de mejora y enfocar esfuerzos en función de las necesidades del Gobierno Regional MDD.

4.1.3. Objetivo Especifico 3

Especificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Hipótesis Especifica 3

El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Tabla 19

Correlaciones entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Pagos

		CONTROL PREVIO	GESTIÓN DE PAGOS
CONTROL PREVIO	Correlación de Pearson	1	,893**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
GESTIÓN DE PAGOS	Correlación de Pearson	,893**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Software SPSS Statistics 22

La correlación significativa entre "Control Previo" y "Gestión de Pagos" con un valor de 0,893 (a nivel 0,01 bilateral) indica que existe una relación fuerte y positiva entre la variable y la dimensión. Esto significa que un mayor puntaje en "Control Previo" está fuertemente relacionado con un mayor puntaje en "Gestión de Pagos." En otras palabras, cuando el control previo es más efectivo, la gestión de pagos tiende a ser mejor.



Este hallazgo es importante y sugiere que el control previo desempeña un papel crucial en la gestión de pagos en el contexto del Gobierno Regional de Madre de Dios. Puede ser útil para la entidad ya que indica que mejorar el control previo podría tener un impacto positivo en la gestión de pagos y, en última instancia, en la eficiencia y transparencia de la administración de fondos públicos.

Por cuanto podemos afirmar que, a un mejor o mayor control previo mayor o mejor será la gestión de Pagos de la gestión de tesorería.

Tabla 20

Resumen del modelo entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Pagos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,893 ^a	,798	,785	1,81004

a. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

Nota: Software SPSS Statistics 22

El modelo de regresión lineal simple que involucra "Control Previo" como predictor y "Gestión de Pagos" como dimensión de respuesta muestra un R cuadrado de 0,798. Esto significa que aproximadamente el 79,8% de la variabilidad en la dimensión "Gestión de Pagos" puede explicarse por la variabilidad en la variable "Control Previo." En otras palabras, hay una relación sólida entre estas dos variables, y el "Control Previo" es un predictor eficaz para explicar las variaciones en la "Gestión de Pagos."

El valor del R cuadrado ajustado de 0,785 también es importante, ya que tiene en cuenta el número de predictores y el tamaño de la muestra. Este valor indica que el modelo se ajusta bien a los datos y no está siendo influido en exceso por factores como el tamaño de la muestra o el número de predictores.



Este modelo sugiere que el "Control Previo" tiene una influencia significativa en la "Gestión de Pagos" en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Un mayor énfasis en mejorar el control previo podría conducir a mejoras en la gestión de pagos.

Tabla 21

Anova entre la variable Control Previo y la dimensión Gestión de Pagos

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	207,191	1	207,191	63,240	,000 ^b
	Residuo	52,420	16	3,276		
	Total	259,611	17			

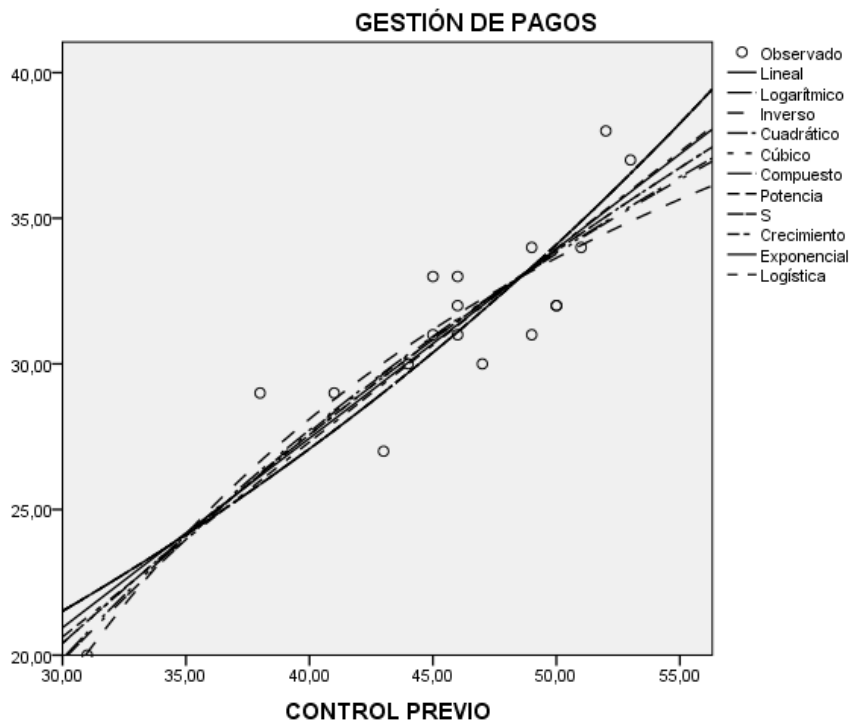
a. Dimensión 3 de la Variable de Estudio 2: GESTIÓN DE PAGOS

b. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

Nota: Software SPSS Statistics 22

El valor p igual a 0,000 es menor que el nivel de significancia α de 0,05. Esto indica que existe una correlación significativa entre la variable "Control Previo" y la dimensión "Gestión de Pagos." En otras palabras, el "Control Previo" tiene un impacto importante en la "Gestión de Pagos" en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado respalda la hipótesis alterna, que sugiere que el "Control Previo" incide significativamente en la "Gestión de Pagos." Por lo tanto, se puede concluir que un adecuado control previo influye de manera positiva en la gestión de pagos en esta entidad gubernamental.



Nota: Software SPSS Statistics 22

Figura 3: Variable Control Previo y la dimensión Gestión de Pagos

La figura 3 y el valor de r cuadrado (0,798) confirman que hay una relación muy significativa entre la variable "Control Previo" y la dimensión "Gestión de Pagos" en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto indica que un control efectivo previo tiene una influencia positiva y fuerte en la gestión de pagos de la entidad.

La relación del 79.80% (r cuadrado) sugiere que el "Control Previo" explica aproximadamente el 79.80% de la variabilidad observada en la "Gestión de Pagos." En otras palabras, un control previo eficiente es fundamental para garantizar una gestión de pagos eficaz y adecuada en el Gobierno Regional de Madre de Dios.



Este resultado es importante, ya que resalta la relevancia del control previo como un elemento crucial en la gestión financiera y la administración de fondos en el ámbito gubernamental.

4.2. Resultados respecto al Objetivo General

4.2.1. Objetivo General

Determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Hipótesis General

El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Tabla 22

Correlación entre la variable Control Previo y la variable Gestión de Tesorería

		CONTROL PREVIO	GESTIÓN DE TESORERÍA
CONTROL PREVIO	Correlación de Pearson	1	,950**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
GESTIÓN DE TESORERÍA	Correlación de Pearson	,950**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Software SPSS Statistics 22

Los resultados reflejan una correlación extremadamente significativa y positiva entre la variable "Control Previo" y la dimensión "Gestión de Tesorería" en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Los valores del coeficiente de correlación de Pearson son muy altos, lo que indica una relación muy sólida y positiva entre estas dos variables.



El hecho de que el valor de la correlación sea del 0,950 indica que la variable y la dimensión están altamente relacionadas. En otras palabras, un control previo efectivo tiene una influencia positiva y fuerte en la gestión de tesorería del Gobierno Regional MDD.

Este resultado es muy relevante, ya que resalta la importancia del control previo en la administración de fondos y la gestión de tesorería en el contexto del Gobierno Regional de Madre de Dios. Un control previo sólido contribuye significativamente a una gestión financiera eficiente y eficaz.

Tabla 23

Resumen del modelo entre las dos variables

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,950 ^a	,903	,897	2,37370

a. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

Los resultados del análisis de regresión muestran que el modelo tiene un valor de R cuadrado de 0,903, lo que indica que el 90,3% de la variabilidad en la dimensión "Gestión de Tesorería" puede ser explicada por la variable "Control Previo". El valor ajustado del R cuadrado, que es 0,897, sugiere que el modelo es una buena representación de la relación entre estas dos variables.

El error estándar de la estimación, que es 2,37370, es una medida de cuán cerca están los valores observados de la línea de regresión. En este caso, un error estándar de 2,37370 indica que los valores observados tienden a desviarse de la línea de regresión en aproximadamente 2,37 unidades.



El análisis de regresión confirma que el "Control Previo" tiene una influencia significativa y altamente positiva en la "Gestión de Tesorería" en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Un control previo efectivo se correlaciona con una mejor gestión de tesorería.

Tabla 24

Anova entre las dos variables

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	837,460	1	837,460	148,631	,000 ^b
	Residuo	90,152	16	5,634		
	Total	927,611	17			

a. Variable de Estudio 2: GESTIÓN DE TESORERÍA

b. Predictores: (Constante), CONTROL PREVIO

Nota: Software SPSS Statistics 22

El valor p de 0,000 indica que las probabilidades asociadas al estadístico son extremadamente bajas, lo que significa que es altamente improbable que los resultados de la regresión sean el resultado del azar. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa de que el estándar de regresión lineal de la variable y la dimensión "Control Previo" y "Gestión de Tesorería" es adecuado. Esto sugiere que existe una relación significativa y positiva entre estas la variable y la dimensión en el contexto del Gobierno Regional de Madre de Dios.



Tabla 25

Coefficientes entre las dos variables

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	16,717	4,954		3,375	,004
	CONTROL PREVIO	1,308	,107	,950	12,191	,000

a. Variable de Estudio 2: GESTIÓN DE TESORERÍA

La constante es el valor esperado de la variable de estudio "Gestión de Tesorería" cuando el valor de "Control Previo" es cero.

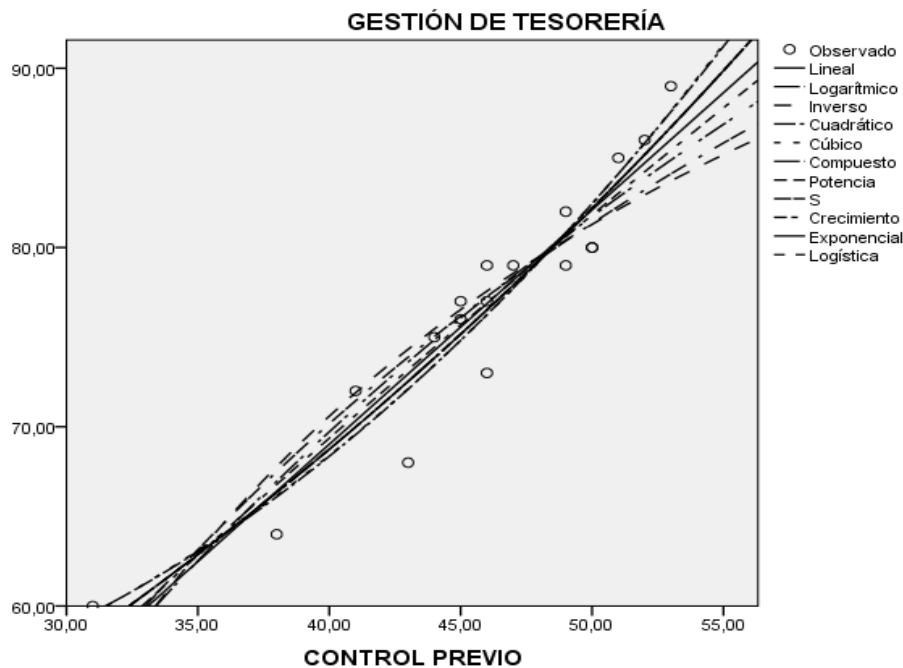
El coeficiente no estandarizado para "Control Previo" (1,308) indica que, para cada unidad de aumento en "Control Previo," se espera un aumento de 1,308 unidades en la variable "Gestión de Tesorería."

El coeficiente estandarizado (Beta) para "Control Previo" (0,950) muestra que "Control Previo" tiene un efecto positivo fuerte en la variable "Gestión de Tesorería."

El valor t (12,191) es alto, lo que indica que "Control Previo" es un predictor significativo de la variable "Gestión de Tesorería."

El valor p (0,000) es muy bajo, lo que sugiere que la relación entre "Control Previo" y "Gestión de Tesorería" es altamente significativa.

Los resultados del modelo indican que "Control Previo" tiene una influencia significativa y positiva en la "Gestión de Tesorería" en el contexto del Gobierno Regional de Madre de Dios. Cada unidad adicional en "Control Previo" se relaciona fuertemente con un aumento en la "Gestión de Tesorería".



Nota: Software SPSS Statistics 22

Figura 4: Variable Control Previo y variable Gestión de Tesorería

La figura 4 muestra una relación sólida entre la variable y la dimensión "Control Previo" y "Gestión de Tesorería", con una influencia del 75.30% ($r^2=0,753$). Esto significa que hay una fuerte correlación entre un mayor puntaje en "Control Previo" y un mayor puntaje en "Gestión de Tesorería" en el contexto del Gobierno Regional de Madre de Dios. En otras palabras, a medida que el "Control Previo" mejora, la "Gestión de Tesorería" tiende a mejorar de manera significativa.

Este hallazgo respalda la importancia de fortalecer el control previo como parte integral de la gestión de tesorería en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Un control previo efectivo puede conducir a una gestión de tesorería más eficiente, transparente y adecuada, lo que, a su vez, contribuye a un mejor manejo de los recursos públicos y al cumplimiento de los objetivos institucionales.



4.2.2. Análisis e Interpretación de Datos

a) Análisis descriptivo de la variable: Control Previo

Tabla 26

Distribución de variable Control Previo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	4	22.2%	22.2%
CASI SIEMPRE	8	44.4%	66.7%
SIEMPRE	6	33.3%	100.0%
Total	18	100.0%	

La tabla 26 y figura 5, con relación a la variable Control Previo en el Gobierno Regional MDD, el 22.20% de los colaboradores participantes revelan a veces se da el Control Previo, un 44.40% indican casi siempre se da el Control Previo y un 33.30% mencionan que siempre se da el Control Previo.

Comentarios. - Concluimos que en general los colaboradores tienen una calificación positiva en cuanto a la variable "Control Previo". Esto indica que tienen un buen conocimiento de los procedimientos, directivas y normas que regulan los actos administrativos, y son conscientes de la importancia de cumplir con estos requisitos de manera obligatoria. También comprenden las posibles consecuencias de no seguir el orden establecido, que podrían incluir responsabilidad funcional, administrativa, civil o penal.

Esto sugiere que los colaboradores tienen una comprensión adecuada de la importancia del control previo en la gestión de tesorería y están comprometidos en seguir los procedimientos y normas correspondientes. Mantener esta calificación positiva en el



control previo es crucial para garantizar una gestión financiera pública eficiente y transparente en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

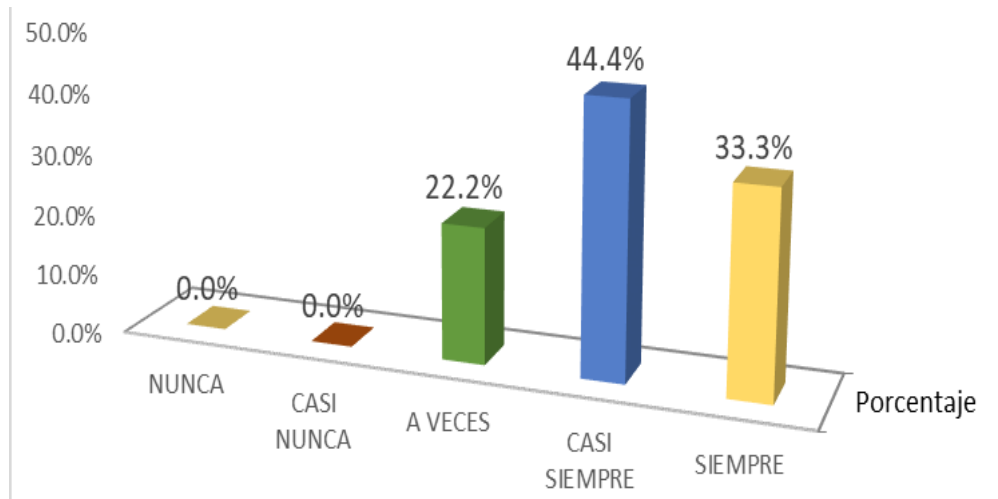


Figura 5: Distribución de variable Control Previo

b) Análisis de la dimensión: Implementación

Tabla 27

Distribución de dimensión: Implementación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	5	27.8%	27.8%
CASI SIEMPRE	9	50.0%	77.8%
SIEMPRE	4	22.2%	100.0%
Total	18	100.0%	

Nota: Cuestionarios

La tabla 27 y figura 6, respecto a la dimensión Implementación en el Gobierno Regional MDD, el 50% de los colaboradores participantes indican casi siempre se da la Implementación y un 22.20% mencionan que siempre se da la Implementación.



Comentarios. - La conclusión es que, en general, el personal tiene una buena valoración sobre la dimensión de la "Implementación del Control Previo" al que están sujetos por parte de los directivos. Esto demuestra que la implementación del control previo se percibe como una modalidad de asesoramiento, ayuda y apoyo a las actividades que realizan. Como resultado, los empleados sienten que este enfoque les permite llevar a cabo adecuadamente sus funciones y tareas asignadas. Esta valoración positiva se refleja en la calidad del trabajo que realizan en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

Mantener esta percepción positiva de la implementación del control previo es esencial para fomentar una cultura organizacional de eficiencia y apoyo en la gestión pública.

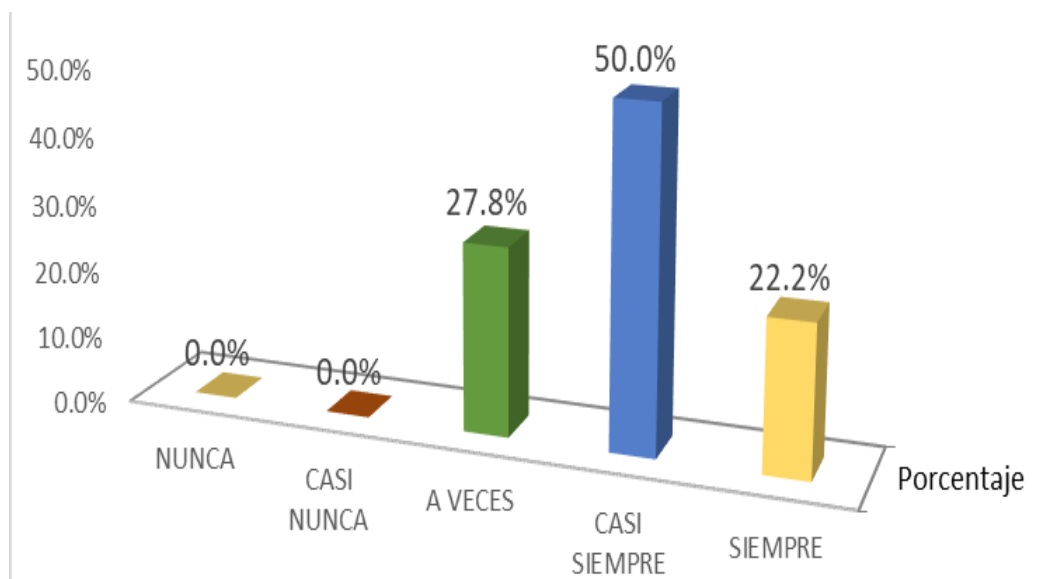


Figura 6: Distribución de dimensión: Implementación



c) **Análisis de la dimensión: Evaluación y Prevención de Riesgo**

Tabla 28

Distribución de dimensión: Evaluación y Prevención de Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	3	16.7%	16.7%
CASI SIEMPRE	10	55.6%	72.2%
SIEMPRE	5	27.8%	100.0%
Total	18	100.0%	

En la tabla 28 y figura 7, con relación a la dimensión Evaluación y Prevención de Riesgo en el Gobierno Regional MDD, el 16.70% de los colaboradores participantes indicaron a veces se da la Evaluación y Prevención de Riesgo, un 55.60% mencionaron casi siempre se da la Evaluación y Prevención de Riesgo y un 27.80% indicaron que siempre se da la Evaluación y Prevención de Riesgo.

Comentarios. - La conclusión es que, en su mayoría, el personal tiene una apreciación positiva, que va desde buena hasta muy buena, de la dimensión de "Evaluación y Prevención de Riesgos". Esta percepción les brinda mayor seguridad en las actividades y funciones que desempeñan en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Además, les permite proteger los recursos de la institución y prevenir problemas. En caso de que surjan problemas, la organización está preparada para tomar medidas inmediatas y resolverlos gracias a la atención y la gestión eficiente por parte de los responsables.

Esta valoración positiva en relación con la evaluación y prevención de riesgos es fundamental para garantizar la integridad de la gestión pública y el uso responsable de los recursos públicos en el Gobierno Regional Madre de Dios, lo que permite también la protección de los recursos, así como la prevención de problemas, que en caso se



presenten habrá una actuación inmediata para resolverlo, por parte de los responsables del mismo.

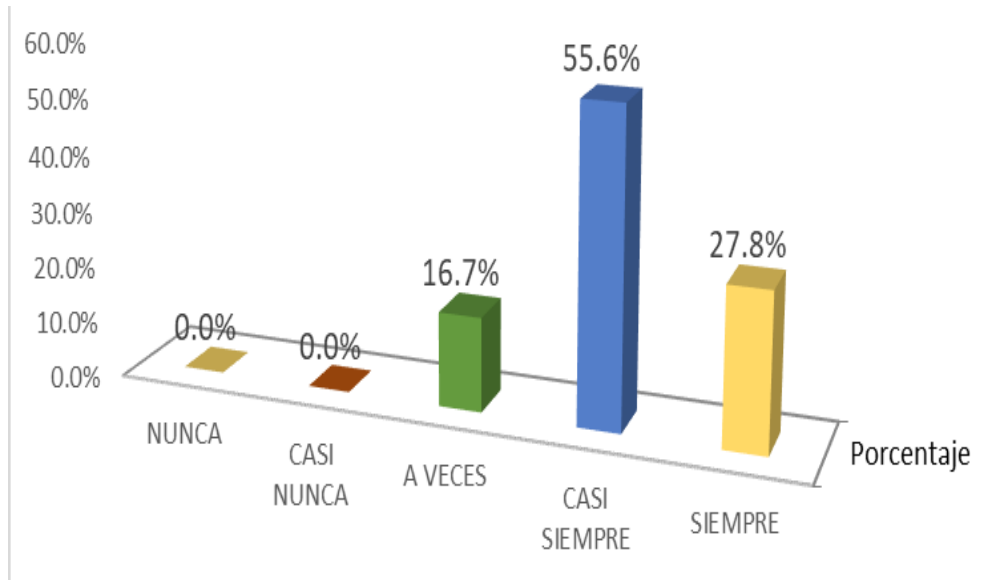


Figura 7: Distribución de dimensión: Evaluación y Prevención de Riesgo

d) Análisis de la dimensión: Control Gerencial de Riesgo

Tabla 29

Distribución de dimensión: Control Gerencial de Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	3	16.7%	16.7%
CASI SIEMPRE	11	61.1%	77.8%
SIEMPRE	4	22.2%	100.0%
Total	18	100.0%	

Nota: Cuestionarios



La tabla 29 y figura 8 con relación a la dimensión Control Gerencial de Riesgo en el Gobierno Regional de MDD, el 16.70% de los colaboradores participantes indican a veces se da la Control Gerencial de Riesgo, un 61.10% indican casi siempre se da la Control Gerencial de Riesgo y un 22.20% siempre se da la Control Gerencial de Riesgo.

Comentarios. - La conclusión es que, en su mayoría, el personal tiene una apreciación positiva, que va desde buena hasta muy buena, de la dimensión de "Control Gerencial de Riesgo". Esta dimensión se incorpora de manera efectiva en sus actividades diarias en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Este enfoque en la gestión de riesgos constituye una buena práctica que les permite obtener buenos resultados y cumplir con los lineamientos y directrices establecidas. Esta evaluación positiva refleja un compromiso efectivo con la gestión de riesgos en la organización.

La incorporación de prácticas de control gerencial de riesgos es esencial para garantizar una gestión eficiente y efectiva en el sector público y para cumplir con los objetivos y las directrices establecidas en el Gobierno Regional Madre de Dios, lo cual constituye una buena práctica de control que les permite lograr buenos resultados, cumpliendo los lineamientos establecidos y las directivas impartidas.

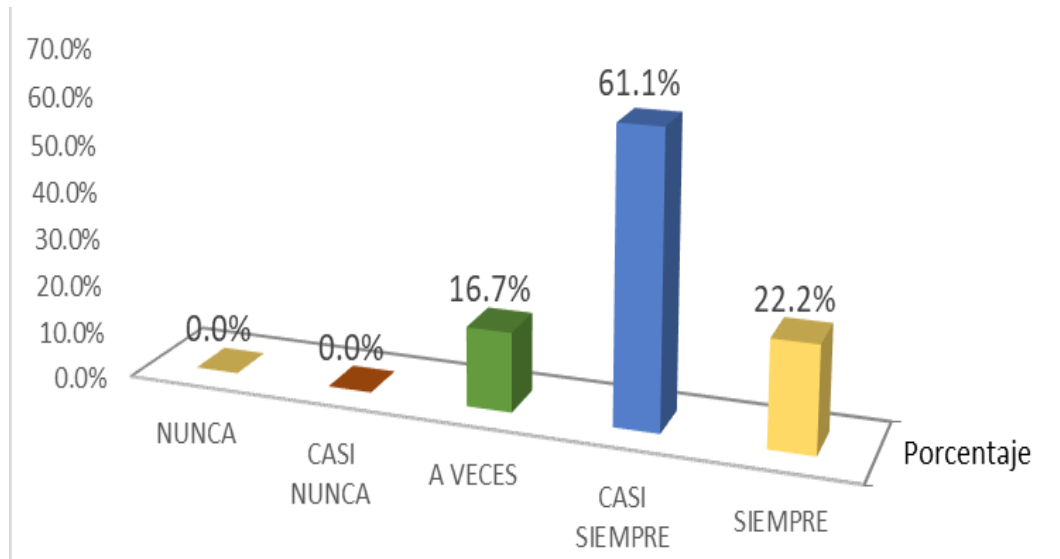


Figura 8: Distribución de dimensión: Control Gerencial de Riesgo

e) Análisis de la variable: Gestión de Tesorería

Tabla 30

Distribución de variable Gestión de Tesorería

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	2	11.1%	11.1%
CASI SIEMPRE	12	66.7%	77.8%
SIEMPRE	4	22.2%	100.0%
Total	18	100.0%	

La tabla 30 y figura 9, respecto a la variable Gestión de Tesorería en el Gobierno Regional de Madre de Dios, el 11.10% de los colaboradores que participaron en el estudio consideran a veces es buena la Gestión de Tesorería, el 66.70% de los colaboradores participantes indican casi siempre es buena la Gestión de Tesorería y el 22.20% indican que, siempre es buena la Gestión de Tesorería.



Comentarios. - La conclusión es que, en su mayoría, el personal tiene una apreciación positiva, que va desde buena hasta muy buena, en lo que respecta a la "Gestión de Tesorería". Esta gestión es reconocida como un instrumento de administración eficaz que permite el conocimiento del origen de los recursos disponibles y su asignación presupuestaria para llevar a cabo actividades y proyectos. Esto, a su vez, facilita el logro de resultados, el cumplimiento de metas y la prestación de servicios de manera equitativa, eficiente y eficaz.

La gestión de tesorería es fundamental para la correcta ejecución de las actividades en el Gobierno Regional de Madre de Dios y garantiza la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos. Una gestión de tesorería efectiva es crucial para el funcionamiento adecuado de la institución y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

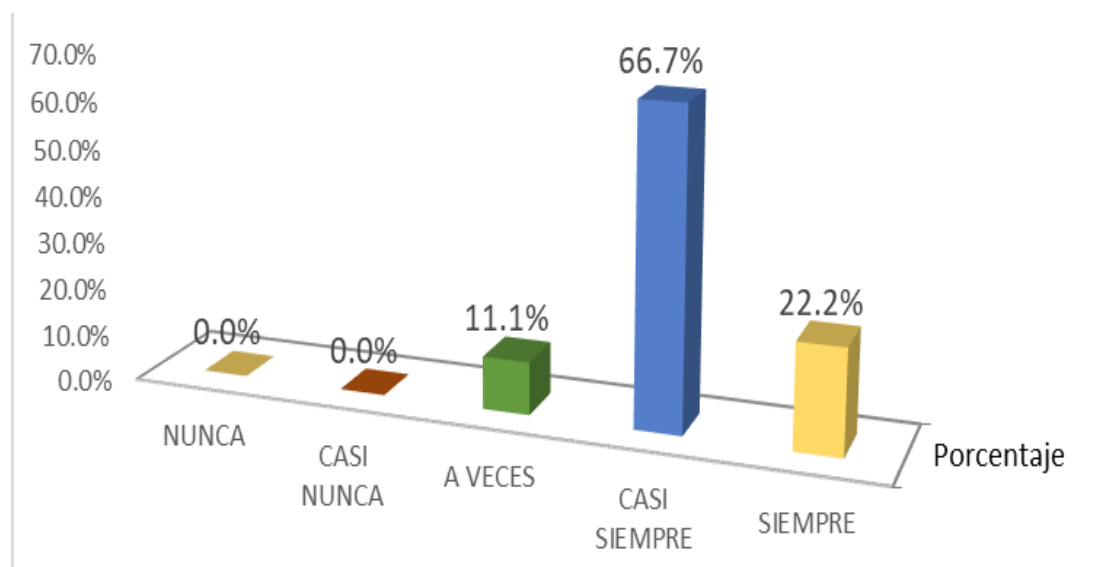


Figura 9: Distribución de variable: Gestión de Tesorería



f) Análisis de la dimensión: Gestión de Ingresos

Tabla 31

Distribución de dimensión: Gestión de Ingresos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	2	11.1%	11.1%
CASI SIEMPRE	9	50.0%	61.1%
SIEMPRE	7	38.9%	100.0%
Total	18	100.0%	

La tabla 31 y figura 10, respecto a la dimensión Gestión de Ingresos en el Gobierno Regional de Madre de Dios, el 11.10% del personal encuestado consideran a veces hay una buena Gestión de Ingresos, un 50% de los trabajadores participantes indican casi siempre se da una buena Gestión de Ingresos y un 38.90% mencionan que siempre se da una buena Gestión de Ingresos.

Comentarios. - La conclusión es que la mayoría del personal tiene una percepción positiva, que va desde buena hasta muy buena, en lo que respecta a la "Gestión de Ingresos". Esto se debe a que esta gestión se lleva a cabo en conformidad con la normativa actual, lo que garantiza la generación de ingresos necesarios para cubrir los servicios prestados por la entidad. Además, se asegura que estos ingresos se asignen de acuerdo a la misión, los cargos y las metas presupuestarias establecidas en un período generalmente anual. Esta práctica contribuye a mantener un flujo de ingresos adecuado para el funcionamiento de la institución y el logro de sus objetivos.

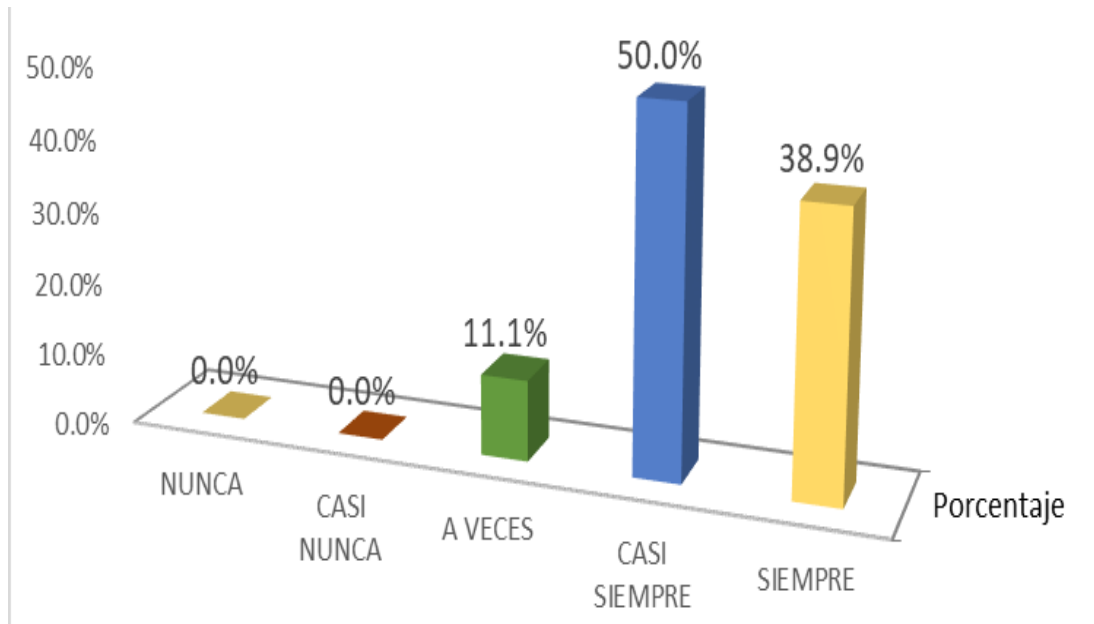


Figura 10: Distribución de la dimensión: Gestión de Ingresos

g) Análisis de la dimensión: Gestión de Liquidez

Tabla 32

Distribución de dimensión: Gestión de Liquidez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	4	22.2%	22.2%
CASI SIEMPRE	10	55.6%	77.8%
SIEMPRE	4	22.2%	100.0%
Total	18	100.0%	

Nota: (cuestionarios)

La Tabla 32 y figura 11, respecto a la dimensión Gestión de Liquidez en el Gobierno Regional Madre de Dios, el 22.20% de los trabajadores que participaron indican que, se da una buena Gestión de Liquidez, un 55.60% indican casi siempre se da una buena



Gestión de Liquidez y el 22.20% mencionan siempre se da una buena Gestión de Liquidez.

Comentarios. - La conclusión es que la mayoría del personal tiene una percepción positiva, que va desde buena hasta muy buena, en lo que respecta a la "Gestión de Liquidez". Esto se debe a que esta gestión permite satisfacer las necesidades de las diversas áreas en el desarrollo de sus actividades en el Gobierno Regional Madre de Dios. Esta gestión es coherente con los objetivos de la institución, lo que garantiza que los recursos líquidos estén disponibles en el momento adecuado para cumplir con las obligaciones y operaciones de la entidad. En resumen, se valora la efectividad de la gestión de liquidez en la institución.

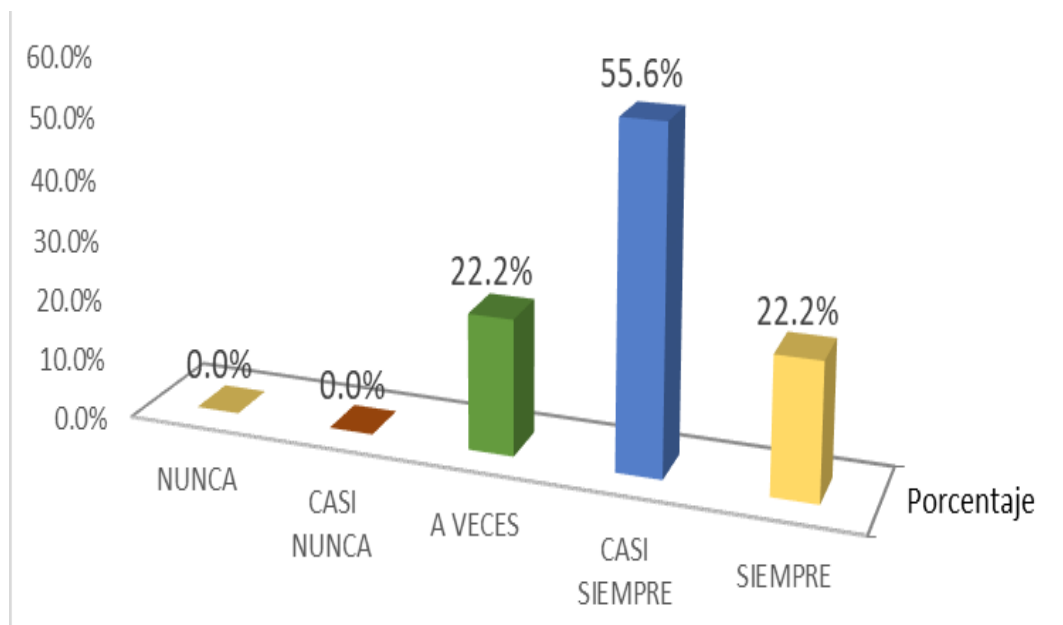


Figura 11: Distribución de dimension: Gestión de Liquidez



h) Análisis de la dimensión: Gestión de Pagos

Tabla 33

Distribución de dimensión: Gestión de Pagos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%	0.0%
A VECES	3	16.7%	16.7%
CASI SIEMPRE	8	44.4%	61.1%
SIEMPRE	7	38.9%	100.0%
Total	18	100.0%	

Nota: Cuestionarios

La tabla 33 y figura 12, en relación a la dimensión Gestión de Pagos en el Gobierno Regional de Madre de Dios, el 16.70% de los trabajadores participantes indican que, a veces hay una buena Gestión de Pagos, un 44.40% indican casi siempre hay una buena Gestión de Pagos y el 38.90% siempre hay una buena Gestión de Pagos; por lo que, se concluye que en su mayoría el personal posee una apreciación buena a muy buena de la Gestión de Pagos.

Comentarios. - La conclusión es que la mayoría del personal tiene una percepción positiva, que va desde buena hasta muy buena, en lo que respecta a la "Gestión de Pagos". Esto se debe a que esta gestión les permite desarrollar las funciones y actividades planificadas en el Gobierno Regional Madre de Dios a lo largo del año, teniendo en cuenta el presupuesto institucional. En otras palabras, se valora la eficiencia de la gestión de pagos en la institución, lo que asegura que los recursos se utilicen de manera oportuna y adecuada para cumplir con las obligaciones y operaciones previstas.

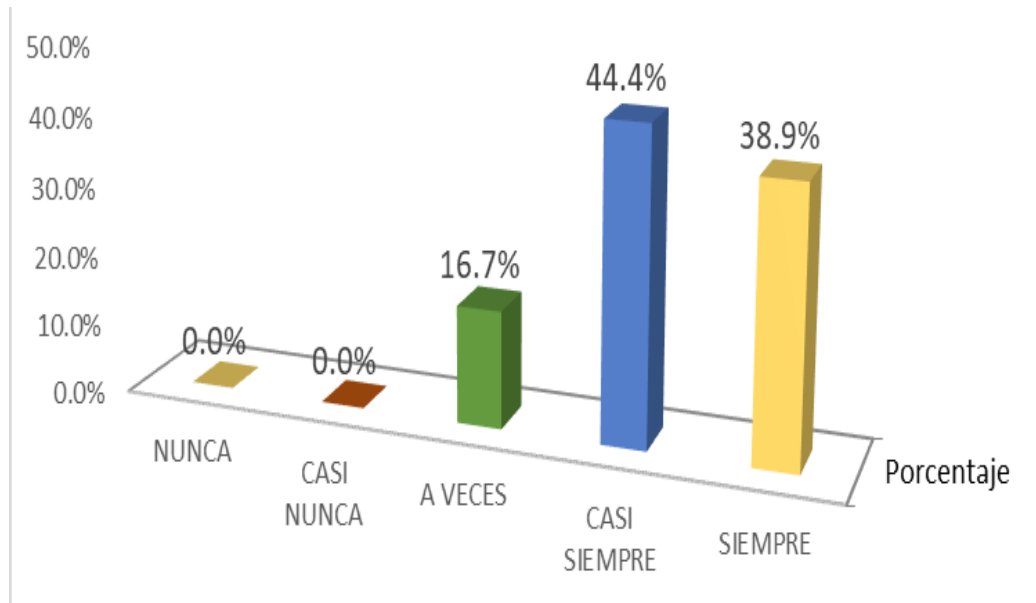


Figura 12: Distribución de dimensión: Gestión de Pagos

Tabla 34

Estadísticos descriptivos para la variable Control Previo y sus dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CONTROL PREVIO	18	31,00	53,00	45,8889	5,36754
IMPLEMENTACIÓN	18	10,00	20,00	15,8333	2,20294
EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DEL RIESGO	18	8,00	19,00	16,3333	2,49706
CONTROL GERENCIAL DEL RIESGO	18	8,00	16,00	13,7222	1,77584
N válido (por lista)	18				



Los resultados de la tabla 34 indican que, en general, el Control Previo es percibido como bueno por los colaboradores, alcanzando una puntuación media de 45,88 sobre un total de 60 puntos posibles. Esto representa aproximadamente el 74,46% de los puntos totales, lo que sugiere una implementación efectiva, evaluación y prevención de riesgos, y un buen control gerencial de riesgos. Además, la desviación estándar de 5,36 indica que los puntajes están relativamente equilibrados.

En cuanto a las dimensiones específicas, la implementación tiene una mediana de 15,83 en relación a un total de 20 puntos posibles, con una desviación estándar de 2,20. La Evaluación y Prevención de Riesgos tiene una mediana de 16,33 sobre 20 puntos posibles, con una desviación estándar de 2,20. El Control Gerencial de Riesgos tiene una mediana de 13,72 en relación a un total de 20 puntos, con una desviación estándar de 1,77.

Esto sugiere que, en general, el Control Previo en el Gobierno Regional se lleva a cabo de manera efectiva y que los colaboradores tienen una percepción positiva de su implementación, evaluación y prevención de riesgos, así como del control gerencial de riesgos en la organización.

Tabla 35

Estadísticos descriptivos para la variable Gestión de Tesorería con sus dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
GESTIÓN DE TESORERÍA	18	60,00	89,00	76,7222	7,38684
GESTIÓN DE INGRESOS	18	18,00	26,00	22,7778	2,39007
GESTIÓN DE LIQUIDEZ	18	17,00	26,00	22,6667	2,22288
GESTIÓN DE PAGOS	18	20,00	38,00	31,2778	3,90784
N válido (por lista)	18				



Los resultados de la tabla indican que la Gestión de Tesorería en el Gobierno Regional se percibe como buena por parte de los colaboradores, con una puntuación media de 76,72 sobre un total de 100 puntos posibles. Esto representa aproximadamente el 76,72% de los puntos totales, lo que sugiere que los responsables llevan a cabo la Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez y Gestión de Pagos de manera adecuada. Además, la desviación estándar de 7,38 indica que los puntajes están moderadamente heterogéneos.

En cuanto a las dimensiones específicas, la Gestión de Ingresos tiene una mediana de 22,77 sobre 30 puntos posibles, con una desviación estándar de 2,39. La Gestión de Liquidez tiene una mediana de 22,66 sobre 30 puntos posibles, con una desviación estándar de 2,22. La Gestión de Pagos tiene una mediana de 31,27 en relación a un total de 35 puntos, con una desviación estándar de 3,90.

Esto indica que, en general, la Gestión de Tesorería se lleva a cabo de manera adecuada en el Gobierno Regional, y los colaboradores tienen una percepción positiva sobre la Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez y Gestión de Pagos en la organización.



Tabla 36

Matriz de Correlaciones

		CONTROL PREVIO	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DEL RIESGO	CONTROL GERENCIAL DEL RIESGO	GESTIÓN DE TESORERÍA	GESTIÓN DE INGRESOS	GESTIÓN DE LIQUIDEZ	GESTIÓN DE PAGOS
CONTROL PREVIO	Correlación de Pearson	1	,869**	,925**	,645**	,950**	,924**	,593**	,893**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,004	,000	,000	,009	,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
IMPLEMENTACIÓN	Correlación de Pearson	,869**	1	,781**	,288	,792**	,652**	,348	,901**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,246	,000	,003	,157	,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DEL RIESGO	Correlación de Pearson	,925**	,781**	1	,420	,828**	,811**	,360	,864**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,083	,000	,000	,142	,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
CONTROL GERENCIAL DEL RIESGO	Correlación de Pearson	,645**	,288	,420	1	,725**	,844**	,854**	,368
	Sig. (bilateral)	,004	,246	,083		,001	,000	,000	,133
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
GESTIÓN DE TESORERÍA	Correlación de Pearson	,950**	,792**	,828**	,725**	1	,926**	,764**	,889**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
GESTIÓN DE INGRESOS	Correlación de Pearson	,924**	,652**	,811**	,844**	,926**	1	,738**	,719**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000	,000	,000		,000	,001
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
GESTIÓN DE LIQUIDEZ	Correlación de Pearson	,593**	,348	,360	,854**	,764**	,738**	1	,424
	Sig. (bilateral)	,009	,157	,142	,000	,000	,000		,079
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
GESTIÓN DE PAGOS	Correlación de Pearson	,893**	,901**	,864**	,368	,889**	,719**	,424	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,133	,000	,001	,079	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El principal objetivo en esta investigación fue determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.

Se valida la hipótesis general, es decir: El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020. Considerando que el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,950 encontrándose una correspondencia o incidencia importante, siendo el nivel de confianza 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,903, lo que nos indica que el 90.30% de las variabilidades observadas en la segunda variable Gestión de Tesorería vienen a ser explicadas por las variaciones de la primera variable Control Previo. Siendo $p=0,000$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada.

Resultados similares los obtenidos por Gómez (2020) en el estudio “Propuesta de Control Interno para el Área de Tesorería en la Empresa Bodegas Añejas Ltda”, al haber establecido que, en el desarrollo de las funciones, se observa que los controles implementados disminuyen significativamente el riesgo de fraude o error dentro del manejo del flujo de efectivo. Coincidiendo también con los resultados obtenidos por Hernández (2016) en la investigación “Control Interno en el Área de Tesorería de una Municipalidad”, al determinar que las políticas, procesos y formas de control interno que un municipio efectúa en sus actividades de recaudaciones y control de sus ingresos son esenciales para el apropiado registro y gestión de operaciones, siendo además básico que la unidad de auditoría interna del municipio determine como es la estructura organizacional más conveniente y eficaz para poder realizar el



control y gestión de ingresos del municipio, como también las disposiciones de control interno que permita el adecuado registro de ingresos que perciben.

Coincidiendo con los resultados obtenidos por Torres y García (2020) en la investigación “Control Interno y la Gestión Administrativa en el área de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad, Ucayali”, al determinar que existe correlación de la evaluación de riesgos sobre la gestión administrativa tiene una correlación de ($r = .253$, $P < 0.002$), así como la gestión administrativa están directamente relacionadas y al implementar mejoras en una de ellas, también se mejorarán los resultados en la otra y viceversa. Las actividades de control sobre la gestión administrativa tienen una correlación de ($r = .268$, $P < 0.001$), aceptando que existe relación positiva con un alto grado de significancia. Estos hallazgos respaldan la idea de que una gestión efectiva de Tesorería en una entidad educativa local está vinculada a una evaluación adecuada de riesgos y sólidos controles internos. La investigación proporciona una base sólida para la toma de decisiones en la mejora de la gestión y la minimización de riesgos en el ámbito de la tesorería.

Resultados similares los obtenidos por Chipana y Coa (2020) en la investigación “Evaluación de la aplicación de las Normas generales de tesorería en el manejo de fondos gubernamentales en el Municipio del Distrito Pedro Vilca Apaza 2019” al determinar que las normas de tesorería si tienen relación con el manejo de los recursos gubernamentales, existiendo una relación efectiva de esas variables. El Municipio considera bastante las normas referidas a la unidad de caja, por necesidad de disposición para realizar pagos urgentes, así como la correspondencia para manejar adecuadamente esos recursos. En general, estos resultados apoyan la noción de que el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el ámbito de la tesorería es esencial para garantizar la transparencia y eficiencia en el manejo de



los recursos gubernamentales. La investigación proporciona evidencia adicional de la importancia de seguir buenas prácticas de tesorería en las entidades gubernamentales.

Coincidiendo también con los resultados alcanzados por Contreras (2019) en la investigación “El Control Previo y su Incidencia en la Gestión del Área de Tesorería de la Unidad Ejecutora 405 de una Entidad Pública, 2019”, al determinar que el control previo influye significativamente en la gestión de tesorería en la Unidad Ejecutora N° 405 en el año 2019, el control previo por ser parte del control interno coadyuva al cumplimiento de sus metas, objetivos y fines de la gestión de tesorería.

Resultados similares los conseguidos por Huisa (2019) en la tesis “Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Empresa Electro Puno S.A.A. – 2017”, al determinar que existe un cumplimiento regular de las Normas de Control Interno en el área de tesorería de la Empresa Electro Puno durante el período 2017. Este hallazgo sugiere que, si bien las normas están siendo seguidas en cierta medida, todavía hay margen para mejorar y fortalecer el cumplimiento de las mismas. La tesis proporciona un desglose del cumplimiento de normas específicas en el área de tesorería. Por ejemplo, se menciona que el cumplimiento en relación con la Unidad de Caja en Tesorería es del 47%, lo que indica que esta norma se cumple en un poco menos de la mitad de los casos. Del mismo modo, se mencionan cifras de cumplimiento para otras áreas específicas, como la Utilización del flujo de caja en la programación financiera, las Conciliaciones bancarias y el Control y custodia de cartas-fianza. Hay áreas de mejora en el cumplimiento de las normas de control interno. Por ejemplo, las tasas de cumplimiento relativamente bajas en áreas como las Conciliaciones bancarias (25%) indican que esta área podría necesitar una atención especial para fortalecer los procesos de control interno.



El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020. Habiéndose conseguido en el coeficiente de correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Ingresos 0,924 indicándonos una correlación o incidencia significativa, considerado en un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,854, nos indica que el 85.40% de las variabilidades que se observan en la Dimensión Gestión de Ingresos se explicarían por los cambios de la Variable Control Previo. El valor de $p=0,000$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre la variable y la dimensión estudiada son adecuadas.

Resultados similares los alcanzados por Zambrano (2021) en la tesis “Gestión de Tesorería en el Manejo de Fondos Públicos en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021”, al determinar que, hay una correlación significativa (coeficiente de correlación de 0,726) entre la dimensión de Gestión de Ingresos y la variable de Manejo de Fondos Públicos en la UNAMAD. Esta correlación se considera alta y sugiere que las dos variables están estrechamente relacionadas. El coeficiente de determinación R cuadrado es del 52.70%, lo que significa que el 52.70% de las variabilidades observadas en la variable de Manejo de Fondos Públicos pueden explicarse por las variaciones en la dimensión de Gestión de Ingresos. Esto indica que la Gestión de Ingresos tiene un impacto significativo en la forma en que se manejan los fondos públicos en la universidad. La correlación significativa se considera válida con un nivel de confianza del 95%. Esto refuerza la robustez de los hallazgos y sugiere que la relación entre la Gestión de Ingresos y el Manejo de Fondos Públicos es altamente confiable.



Similares resultados los conseguidos por Contreras (2019) en la investigación “El Control Previo y su Incidencia en la Gestión del Área de Tesorería de la Unidad Ejecutora 405 de una Entidad Pública, 2019”, al determinar que el Control Previo influye significativamente en la ejecución de ingresos en la gestión de Tesorería. Esto significa que la implementación de normas y la ejecución de controles previos en los ingresos son factores que impactan positivamente en la verificación de la captación y custodia de fondos. El Control Previo desempeña un papel importante en la verificación y custodia de los ingresos. Esto es esencial para garantizar que los fondos públicos se manejen adecuadamente y que haya una supervisión efectiva antes de que los ingresos se integren a la Tesorería. Estos hallazgos respaldan la idea de que la implementación adecuada de normas y prácticas de Control Previo puede mejorar la gestión de ingresos en el área de Tesorería de una entidad pública. Este tipo de investigación es valiosa ya que puede proporcionar orientación para futuros esfuerzos de mejora en la gestión financiera y el control interno.

El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020. Considerando que el coeficiente de correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Liquidez es 0,593 indicándonos una correlación o incidencia significativa, teniendo un grado de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,352, es decir el 35.20% de las variaciones que hay en la Dimensión Gestión de Liquidez son sustentadas por los cambios de la Variable Control Previo. El valor de $p=0,009$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre la variable y la dimensión estudiada es adecuada.



El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Pagos 0,893 indicándonos una correlación o incidencia significativa, teniendo un grado de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,798, nos indica que el 79.80% de las variabilidades que se observan en la Dimensión Gestión de Pagos serán sustentadas por los cambios de la Variable Control Previo. El valor de $p=0,000$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre la variable y la dimensión estudiada es adecuada.

Coincidiendo con los resultados obtenidos por Zambrano (2021) en la tesis “Gestión de Tesorería en el Manejo de Fondos Públicos en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021”, al determinar que, que el Control Previo incide significativamente en la Gestión de Pagos. Esto significa que existe una relación importante entre la implementación del Control Previo y la eficiencia de la Gestión de Pagos en el Gobierno Regional Madre de Dios. El coeficiente de correlación de 0,893 indica una correlación fuerte y positiva entre el Control Previo y la Gestión de Pagos. Esto sugiere que a medida que mejora la implementación del Control Previo, también se mejora la Gestión de Pagos en la Tesorería. El coeficiente de determinación (R cuadrado) del 0,798 significa que aproximadamente el 79.80% de las variabilidades observadas en la Gestión de Pagos pueden explicarse por los cambios en el Control Previo. Esto subraya la influencia significativa de la variable Control Previo en la Dimensión Gestión de Pagos. Estos resultados refuerzan la idea de que una sólida implementación de controles previos puede tener un impacto positivo en la Gestión de Pagos en el contexto del Gobierno Regional Madre de



Dios. Es probable que esta información sea valiosa para la toma de decisiones y la mejora de los procesos financieros y de control interno en la entidad pública.

Resultados similares obtuvo Macochoa (2017) en la tesis “Control Interno y Manejo de Fondos de Caja Chica de la Unidad de Investigación Tutelar, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Madre de Dios, 2017”, al establecer la relación positiva entre el Control Interno (Variable 1) y el Manejo de Fondos de Caja Chica (Variable 2). La correlación de 0.140 indica que a medida que el Control Interno mejora, también tiende a mejorar el Manejo de Fondos de Caja Chica. El coeficiente de determinación (r^2 Nagelkerke) fue de 0,0196, lo que significa que el Manejo de Fondos de Caja Chica depende en un 1.96% del Control Interno. Aunque esta dependencia no es muy alta, sugiere que hay una relación entre estas dos variables. Estos resultados indican que, aunque la relación entre el Control Interno y el Manejo de Fondos de Caja Chica no es extremadamente fuerte, aún existe una conexión entre ellos. Esto sugiere que mejorar el Control Interno en la Unidad de Investigación Tutelar podría tener un impacto positivo en la forma en que se gestionan los Fondos de Caja Chica. Sin embargo, es importante tener en cuenta que hay otros factores que también pueden influir en el Manejo de Fondos de Caja Chica, y que esta relación es solo uno de los aspectos a considerar en la mejora de los procesos de gestión financiera.

Similares resultados fueron alcanzados por Gonzales (2018) en el estudio “Aplicación de las Normas Generales de Tesorería en la Transparencia de Desembolsos de la Municipalidad Distrital de Gregorio Pita - Paucamarca, 2018” al establecer que, la incidencia de las NGT en la transparencia de los desembolsos no es significativa estadísticamente, con un valor de significancia (Sig.) mayor que 0.05. Esto indica que, desde una perspectiva estadística, no se encontraron pruebas



sólidas de que la aplicación de las NGT esté relacionada con la transparencia de desembolsos en el municipio. A pesar de la falta de significancia estadística, el estudio encontró una relación efectiva muy fuerte (0.95) entre la aplicación de las NGT y la transparencia de desembolsos del municipio. Esto sugiere que, aunque desde una perspectiva estadística no se puede afirmar con certeza que haya una relación, en la práctica existe una fuerte conexión entre seguir las NGT y lograr transparencia en los desembolsos. Estos resultados indican que la aplicación de las NGT podría tener un impacto positivo en la transparencia de los desembolsos en el municipio, a pesar de que desde un punto de vista puramente estadístico no se pueda demostrar la relación. Se sugiere que el cumplimiento de las normas generales de tesorería puede contribuir a prevenir problemas de corrupción y mejorar la gestión financiera.

Los resultados obtenidos ratifican que la dirección tiene la responsabilidad fundamental de desarrollar y mantener un control interno eficaz, es decir la administración adecuada de los recursos públicos es una responsabilidad esencial de los gerentes y el personal de la institución. Los empleados públicos deben garantizar que los programas públicos funcionen y que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos deseados. Los programas deben operar y los recursos deben usarse de acuerdo con las misiones de la institución, de conformidad con las leyes y reglamentos, y con un potencial mínimo de desperdicio, fraude y mala administración.

La gerencia desempeña un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de un control interno efectivo dentro de una organización. Un control interno efectivo es esencial para garantizar que la institución cumpla con sus objetivos y minimice los riesgos.



La gerencia tiene la responsabilidad de establecer y mantener un control interno efectivo para garantizar que la organización funcione de manera eficiente, alcance sus objetivos y minimice los riesgos. Esto es esencial para el buen gobierno y la gestión eficaz de la institución. El control interno (organización, políticas y procedimientos) son herramientas para ayudar a los gerentes financieros y de programas a lograr resultados y salvaguardar la integridad de sus programas.

El control previo es la base de toda actividad gubernamental y, por lo tanto, se practica de forma dinámica, siendo importante para una adecuada gestión de tesorería y financiera, ya que muchos de los principios de presupuestación, gasto e información también son válidos en las demás organizaciones, debiéndose generar una provisión eficiente de servicios a los ciudadanos y aprovechamiento óptimo de los recursos públicos. Por lo tanto, la gestión de las finanzas públicas se preocupa por lograr la disciplina fiscal agregada, la eficiencia en la asignación, la equidad, la redistribución de la riqueza y la relación calidad-precio de manera transparente y responsable. Es, por tanto, importante comprender cómo las diversas funciones de gestión encajan en un sistema más amplio de normas y reglamentos que rigen la gestión de los recursos públicos, y cuáles son las funciones que se pretenden en última instancia lograr en su conjunto, la cual es una condición necesaria para lograr el desarrollo sostenible. La gestión de tesorería se refiere a un conjunto de leyes, normas, sistemas y procesos utilizados por los gobiernos para movilizar ingresos, asignar fondos públicos y emprender acciones públicas, garantizando que el sistema funcione de manera eficaz y transparente, preservando al mismo tiempo la rendición de cuentas.

En lugar de considerar el control interno como una herramienta de gestión aislada, las instituciones deben integrar sus esfuerzos para cumplir con los requisitos



establecidos, con otros esfuerzos para mejorar la eficacia y la rendición de cuentas. Por lo tanto, el control interno debe ser una parte integral de todo el ciclo de planificación, presupuestación, gestión, contabilidad y auditoría. Debe respaldar la eficacia y la integridad de cada paso del proceso y proporcionar retroalimentación continua a la gerencia.

Los gerentes públicos deben considerar cuidadosamente el equilibrio adecuado entre los controles y el riesgo en sus programas y operaciones. Demasiados controles pueden resultar en un gobierno ineficiente e ineficaz; los gerentes de las instituciones deben garantizar un equilibrio apropiado entre la fuerza de los controles y el riesgo relativo asociado con programas y operaciones particulares. Los beneficios de los controles deberían ser mayores que el costo, por lo tanto, las instituciones deben considerar factores tanto cualitativos como cuantitativos al analizar los costos frente a los beneficios.

El control interno no garantiza el éxito de los programas de la institución, ni la ausencia de desperdicio, fraude y mala administración, pero es un medio para administrar el riesgo asociado con los programas y operaciones gubernamentales. Los gerentes deben definir el entorno de control (por ejemplo, programas, operaciones o informes financieros) y luego realizar evaluaciones de riesgo para identificar las áreas más importantes dentro de ese entorno en las que colocar o mejorar el control interno. La evaluación de riesgos es un paso crítico en el proceso para determinar el alcance de los controles. Una vez que se han identificado las áreas significativas, se deben implementar actividades de control. El monitoreo y las pruebas continuas deben ayudar a identificar controles mal diseñados o ineficaces y deben informarse periódicamente. La gerencia es entonces responsable de rediseñar o mejorar esos controles.



Se debe integrar un control interno apropiado en cada sistema establecido por la gerencia de la institución para dirigir y guiar sus operaciones. Como se indicó anteriormente en este documento, el control interno se aplica a las áreas programáticas, operativas y administrativas, así como a la gestión contable y financiera.

En general, la identificación e implementación de los procedimientos específicos necesarios para garantizar un control interno efectivo y la determinación de cómo evaluar la efectividad de esos controles se deja a discreción del director de la institución. Si bien los procedimientos pueden variar de una institución a otra, la gerencia debe tener una estrategia clara y organizada con procesos de documentación bien definidos que contengan un registro de auditoría, resultados verificables y períodos específicos de retención de documentos para que alguien que no esté relacionado con los procedimientos pueda comprender la evaluación del proceso.

5.2. Limitaciones de estudio

La investigación se centra específicamente en el Gobierno Regional de Madre de Dios, lo que limita la generalización de los resultados a otros gobiernos regionales o contextos diferentes. Además, el estudio puede haberse realizado en un período de tiempo específico, lo que puede limitar la aplicabilidad de los resultados a situaciones futuras o a períodos diferentes.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

La relación significativa encontrada entre el Control Previo y la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios es consistente con la literatura existente en el campo de la gestión financiera y el control interno. Diversos estudios han destacado la importancia del control previo como una herramienta efectiva para



garantizar la eficiencia y la transparencia en la gestión financiera de las organizaciones públicas.

En primer lugar, el control previo se refiere a las actividades y procesos de supervisión y verificación que se llevan a cabo antes de la ejecución de las operaciones financieras. Esto implica establecer políticas, procedimientos y controles adecuados para asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y de acuerdo con las normas y regulaciones establecidas.

La literatura ha señalado que el control previo desempeña un papel crucial en la gestión de tesorería, ya que permite prevenir y detectar posibles irregularidades, errores o fraudes en las transacciones financieras. Al establecer mecanismos de control previo efectivos, se reducen los riesgos financieros y se garantiza la integridad y la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Además, la literatura ha destacado la importancia de contar con un marco normativo claro y actualizado que respalde el control previo y establezca lineamientos claros para su implementación. Esto incluye la definición de políticas y procedimientos claros, la asignación de responsabilidades y la capacitación del personal encargado de la gestión financiera.

Sin embargo, a pesar de la importancia del control previo, es importante reconocer que no es la única herramienta necesaria para una gestión financiera efectiva. Es fundamental complementarlo con otros controles internos, como el control simultáneo durante la ejecución de las operaciones y el control posterior, para garantizar una supervisión integral de las actividades financieras.

5.4. Implicancias del estudio

La investigación proporciona una mayor comprensión de la relación entre el control previo y la gestión de tesorería en el contexto específico del Gobierno Regional de



Madre de Dios. Esto puede enriquecer el cuerpo de conocimientos existente en el campo de la administración pública y la gestión financiera.

Al comprender la relación entre el control previo y la gestión de tesorería, el Gobierno Regional de Madre de Dios puede implementar medidas y políticas más efectivas para mejorar la eficiencia en la asignación y el uso de los recursos financieros. Esto puede contribuir a una mejor gestión de los fondos públicos y promover la transparencia en el manejo de los recursos.

Los resultados de la investigación proporcionan información valiosa para los responsables de la toma de decisiones en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto les permitirá tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos de control previo y gestión de tesorería.

La investigación puede servir como base para futuros estudios que profundicen en aspectos específicos del control previo y la gestión de tesorería en el ámbito de la administración pública. Esto puede fomentar una mayor investigación y generar conocimientos adicionales en este campo.

5.5. Aporte de investigación

La investigación permite identificar las fortalezas y debilidades del sistema de control previo y gestión de tesorería en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto proporciona una visión clara de los aspectos que están funcionando bien y aquellos que requieren mejoras, lo que permite enfocar los esfuerzos en áreas específicas para lograr una gestión más eficiente y efectiva.

Los hallazgos de la investigación brindan información valiosa para respaldar la toma de decisiones en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Los responsables de la toma de decisiones pueden utilizar estos resultados para implementar cambios,



adoptar medidas correctivas y establecer políticas y procedimientos más efectivos en el control previo y la gestión de tesorería.

El estudio proporciona recomendaciones específicas para optimizar la utilización de los recursos financieros del Gobierno Regional de Madre de Dios. Esto puede incluir la identificación de oportunidades de ahorro, la reducción de gastos innecesarios, la mejora de la eficiencia en la asignación de fondos y la maximización del rendimiento de las inversiones.

La investigación ayuda a garantizar el cumplimiento normativo en el control previo y la gestión de tesorería. Al identificar las áreas de riesgo y las posibles deficiencias en los procedimientos, la entidad puede implementar medidas correctivas para cumplir con las regulaciones vigentes y reducir los riesgos asociados con el manejo de los recursos financieros.

La investigación fomenta la transparencia en la gestión financiera del Gobierno Regional de Madre de Dios al identificar las prácticas más efectivas en el control previo y la gestión de tesorería. Esto fortalece la rendición de cuentas y promueve la confianza de los ciudadanos y otras partes interesadas en la administración de los recursos públicos.

La investigación aporta conocimientos nuevos y actualizados al campo de la administración pública y la gestión financiera. Los resultados obtenidos pueden servir como base para futuros estudios y contribuir al avance del conocimiento en el ámbito del control previo y la gestión de tesorería en entidades gubernamentales.



CONCLUSIONES

Al procesar los datos obtenidos al aplicar los instrumentos, después del cual se realizó los análisis respectivos, podemos concluir de la manera siguiente:

Primero.- El Objetivo General: determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; y la Hipótesis General: el Control Previo incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; de acuerdo a los resultados presentados fueron alcanzados y validados. Considerando que el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,950 habiendo una correspondencia o incidencia importante, con un nivel de confianza 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,903, nos indica que el 90.30% de los cambios observadas en la segunda variable Gestión de Tesorería vienen a ser explicadas por los cambios de la primera variable Control Previo.

Segundo.- El Objetivo Especifico 1: establecer cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; y la Hipótesis Específica 1: el Control Previo incide significativamente en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; también fueron alcanzados y validados conforme a los resultados presentados, al haberse obtenido en el coeficiente de correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Ingresos 0,924 indicándonos una correlación o incidencia significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,854, nos indica que el 85.40% de los cambios que se observan en la Dimensión Gestión de Ingresos se explicarían por los cambios de la Variable Control Previo.



Tercero.- El Objetivo Especifico 2: identificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; y la Hipótesis Específica 2: el Control Previo incide significativamente en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; de acuerdo a los resultados presentados fueron alcanzados y validados. Considerando que el coeficiente de correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Liquidez es 0,593 indicándonos una correlación o incidencia significativa, con un grado de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,352, es decir el 35.20% de las variaciones que hay en la Dimensión Gestión de Liquidez son sustentadas por los cambios de la Variable Control Previo.

Cuarto.- El Objetivo Especifico 3: especificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; y la Hipótesis Específica 3: el Control Previo incide significativamente en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020; de acuerdo a los resultados presentados fueron alcanzados y validados. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación entre la Variable Control Previo y la Dimensión Gestión de Pagos 0,893 lo que indica una correlación o incidencia significativa, con un grado de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,798, nos indica que el 79.80% de los cambios que se observan en la Dimensión Gestión de Pagos serán sustentadas por los cambios de la Variable Control Previo.



RECOMENDACIONES

Primero.- Para un efectivo control previo en la Gestión de Tesorería en el Gobierno Regional Madre de Dios, la Gerencia de Planeamiento Estratégico y Presupuesto y la Gerencia de Administración, deberían efectuar un diagnóstico y plantear lineamientos de control previo según la realidad de la institución, para una correcta Gestión de Tesorería, comprometiendo la participación efectiva de todos los órganos, oficinas y unidades del Gobierno Regional, por cuanto cada dependencia posee un mejor conocimiento de las necesidades y actividades que realizan, con el propósito de lograr sus objetivos, así como las estrategias más apropiadas que le permita realizar una gestión eficiente, según las normas y procedimientos vigentes. Así mismo se debe actualizar las directivas que se disponen según los requerimientos institucionales, considerando que en determinadas acciones o situaciones se tienen que formular directivas determinadas para una mayor eficiencia, el cual sería viable si se realizan capacitaciones para incrementar el talento humano del Gobierno Regional.

Segundo.- Sobre la dimensión Gestión de Ingresos, se sugiere a los órganos, oficinas y unidades del Gobierno Regional informarse adecuadamente sobre el rol que les corresponden ejecutar, conociendo convenientemente las actividades y/o funciones de acuerdo a su capacidad, asumiendo la responsabilidad del caso, lo cual será posible, para que puedan cumplir con lo dispuesto en los dispositivos legales vigentes, debiendo asumir un mayor compromiso para promover el cambio de actitud, comportamiento y habilidades mediante actividades de inducción, capacitación, motivación, de acuerdo a un plan preliminarmente socializado, el cual deberá a cargo de la Gerencia de Administración, promoviéndose el trabajo en equipo, con una cooperación activa para



una apropiada gestión del presupuesto, en todas las áreas del Gobierno Regional Madre de Dios. Asimismo, implementar un mecanismo de seguimiento para evaluar el progreso en la gestión de ingresos. Esto puede incluir la revisión periódica de indicadores de desempeño relacionados con los ingresos.

Tercero.- Sobre la dimensión Gestión de Liquidez, se sugiere que la Dirección de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, trabaje de manera coordinada con los directores de los órganos, oficinas y unidades del Gobierno Regional, quienes tienen que estar siempre preparados a optimizar la gestión del presupuesto, con una participación activa en el proceso de planificación estratégica, identificando las dificultades o requerimientos reales en los planes operativos, de esa manera la Gestión de Pagos adecuada; la ejecución del presupuesto tiene que ser supervisada en observancia a los planes operativos, debiendo hacerse en estricta obediencia a los montos certificados, los cuales no deberán ser modificados, salvo excepciones debidamente justificados, con la finalidad de certificar la transparencia de las acciones y operaciones que se realizan para lograr las metas y objetivos de la institución.

Cuarto.- Sobre la dimensión Gestión de Pagos, se sugiere a la Dirección de Administración elaborar una directiva sobre la ejecución del presupuesto, que le permita a la Oficina de Contabilidad una mayor celeridad en el control previo, que se realiza en la fase de devengado, disponiéndose que simplemente ingrese los expedientes que estén completos, es decir que tengan todos los requisitos determinados en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, Ley N° 30225, para que puedan ser registradas en el Sistema SIAF, lo cual evitará contratiempos que producen demora en los procesos y actividades institucionales. En la directiva, especificar claramente los requisitos clave que deben cumplir los expedientes para ser considerados completos. Esto puede incluir documentos específicos, información obligatoria y cualquier otro detalle



necesario. Describir los procesos que deben seguirse para el control previo y establece plazos claros para cada etapa. Esto ayudará a garantizar una ejecución eficiente de los pagos. Asimismo, establecer un mecanismo de supervisión y monitoreo para asegurar de que la directiva se cumpla de manera efectiva. Esto puede incluir auditorías internas o revisiones regulares de los expedientes. Animar a la institución a revisar y ajustar la directiva según sea necesario para abordar cualquier desafío o problema que surja en la implementación y comunicar claramente la existencia de la directiva y sus requisitos a todo el personal involucrado en la gestión de pagos. Asegúrate de que estén informados y actualizados sobre cualquier cambio en los procedimientos. Realizar evaluaciones periódicas del impacto de la directiva en la eficiencia de los procesos de control previo. Esto te permitirá medir el éxito de la implementación y realizar ajustes si es necesario.



BIBLIOGRAFIA

Antaurco Y., Rosario S. (2019) realizaron la investigación “*Control Simultáneo y la Mejora de la Gestión en la Municipalidad Provincial de Huaylas 2018*” tesis para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Arias, M. (2018). *El Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa del área de Tesorería en la Dirección Regional Agraria Puno*. Obtenido de [Tesis para la obtención del Título profesional de Contador Público - Universidad Nacional del Antiplano]: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13292>

Constitución Política del Perú. *El artículo 41° del Capítulo IV, que trata sobre la función pública*, establece un conjunto de medidas destinadas a prevenir la corrupción y promover la integridad en el servicio público.

Contreras R. (2019) realizó la investigación “*El Control Previo y su Incidencia en la Gestión del Área de Tesorería de la Unidad Ejecutora 405 de una Entidad Pública, 2019*”, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Ricardo Palma.

Culqui, E. (2015) realizo la investigación “*El control previo como herramienta de mejora para el proceso de ejecución de pagos en el departamento de tesorería de la fuerza aérea del Perú*”. Universidad San Martín de Porras. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Lima, Perú.

Chauhan, S., Banerjee, R. y Banerjee, S. (2018). *¿Las decisiones sobre capital de trabajo son realmente de corto plazo por naturaleza?* Revista de Contenido, Comunidad y Comunicación, 10 (5), 151–158.



Chalmers, K., Hay, D. y Khlif, H. (2019) *El control interno en la investigación contable: una revisión*. Revista de Literatura Contable, 42, 80-103.
<https://doi.org/10.1016/j.acclit.2018.03.002>

COSO (2013) Control Interno — *Marco Integrado Resumen Ejecutivo*. (Trad. al español)

Deloitte (2014) *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. [Página web]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSOSesion1.pdf>

Decreto Legislativo N° 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería.

Directiva Lineamientos para el Control Previo en la Ejecución del Gasto Público en la Etapa de Devengado y Girado, 2021.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Que Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Gómez M. (2020) en el estudio “*Propuesta de Control Interno para el Área de Tesorería en la Empresa Bodegas Añejas Ltda*”, tesis para lograr el Título de Contador Público de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Colombia.

Gonzales (2020) realizo el estudio “*Aplicación de las Normas Generales de Tesorería en la Transparencia de Desembolsos de la Municipalidad Distrital de Gregorio Pita - Paucamarca, 2018*” para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Mención: Administración y Gerencia Pública, Universidad Nacional de Cajamarca.



Guzmán C. (2017) realizó la investigación “*Control Interno al Proceso de Recuperación de Cartera Vencida y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del GAD Municipal de San Miguel de Urququ*”, para optar el Título de Magister en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte – Ecuador.

Guzmán H. (2017) realizó la investigación “*Diagnostico al Sistema de Control Interno del Área de Tesorería en Clínica Chillan*”, para optar el Título de Contador Público y Auditor de la Universidad del Bío-Bío Chile.

Girao L. y Meneses Y. (2017) realizaron la investigación “*Aplicación de las Normas del Sistema de Tesorería y su Incidencia en la Ejecución del Gasto Público en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Acora, período 2015*” para obtener el Título de Contador Público y Auditor de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Hernández F. (2016) realizó la investigación “*Control Interno en el Área de Tesorería de una Municipalidad*”, para obtener el Título de Contador Público y Auditor de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Huisa M. (2019) en la tesis “*Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Empresa Electro Puno S.A.A. – 2017*”, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Nacional del Altiplano.

Layme, J. Q. (2017). *Aplicación de las Normas de Control Interno en la Unidad de Tesorería de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno, Periodos 2015-2016*, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Nacional del Altiplano.



Lafebre V. (2017) realizo la investigación “*Implementación de un Sistema de Mejoramiento y Automatización en los Procesos Financieros de Rol de Pagos, Atención al Cliente Interno, Control de Pólizas de Garantías y Procesos de Viáticos de la Dirección Financiera del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables*”, para optar la Titulación de grado previa la obtención del título de ingeniería comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Ley N° 27785. (2002). *Ley Orgánica del Sistema de Control Interno y la Contraloría General de la Republica*. Lima.

Ley N° 28716. (2006). *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Lima.

Macochoa M. (2017) realizo la tesis “*Control Interno y Manejo de Fondos de Caja Chica de la Unidad de Investigación Tutelar, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Madre de Dios, 2017*”, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Andina del Cusco.

Mamani, V. G., & Laurente, E. Y. (2017) realizo la investigación “*Normas generales de tesorería en el manejo de fondos públicos en la Municipalidad Provincial de Yunguyo*” para optar al Título Profesional de Contador Público de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca.

Mejías (2020) realizo la investigación “*Propuesta de un Sistema de Gestión para el Tratamiento del Riesgo Operacional en la Administración del Tesoro Público*” para optar al Grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.

Méndez, C. (2015). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (4ta ed.). México: Limusa.



Ministerio de Economía y Finanzas, (2007) *Sistema Nacional de Tesorería* - Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Directiva para la administración de caja chica en el ministerio de economía y finanzas para el año fiscal 2015*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resoluciondirectoral/10951-resolucion-directoral-n-003-2014-ef-43-01/file>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Clasificador de fuente de financiamiento y rubros*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/clasi_pres/2017/Anexo_4_Clasificador_Fuentes_de_Financiamiento_y_rubros_RD033.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas, *Decreto Legislativo N° 1441 del Sistema Nacional de Tesorería*. www.mef.gob.pe/es/normatividad.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Ejecución presupuestaria*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Glosario de Tesoro Público*. Obtenido Glosario del MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-25048>

Muñoz D. (2019) realizó la investigación “Identificación de Riesgos en la Gestión Financiera de Tesorería en una Empresa del Sector Agrícola en Cali”.

Muñoz, D. y Martínez, C. (2019) realizaron la investigación “Identificación de riesgos en la gestión financiera de tesorería en una empresa del sector agrícola en Cali” para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera en la Universidad Santiago de Cali, Colombia.

Mwema, NW y Gachunga, HG (2018). *La influencia de la evaluación del desempeño en el empleado, Productividad en las organizaciones: Un estudio de caso de seleccionados de las Oficinas de la OMS en África Oriental*. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Emprendimiento, 1(11), 324-337.



- Ñaccha K. y Arias D. (2018) realizaron la investigación “*Sistema de Tesorería y su Incidencia en la Gestión Financiera de la Municipalidad Distrital de Marcará, Provincia de Carhuaz, año 2017*”, para optar al Título Profesional de Contador Público Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”
- Paucar D. (2020) realizó la investigación “*Análisis del Cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería y su Incidencia en el Manejo de los Fondos Públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Melgar - Ayaviri periodos 2017 - 2018*”. para optar al Título Profesional de Contador Público de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca.
- Pavez M. (2017) realizo la investigación “*Modelo de Sistema de Control de Gestión Tesorería General de la República*” para optar al grado de Magíster en Control de Gestión en la Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15. *Normas Generales del Sistema de Tesorería*. Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolución-directoral/5984-r-d-n-026-80-ef-77-15/file>.
- R.C. N° 004-2017, C.G. (2017). *Guía para la Implementación de las Normas de Control Interno*. PERU.
- Resolución de Contraloría N° 218-2022-CG, Directiva N° 013-2022-CG/NORM “*Servicio de Control Simultáneo*”, que establece el marco normativo del servicio de control simultáneo a cargo de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional en las entidades sujetas al SNC.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG: “*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”



Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG: “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”

Salazar C. (2020) realizó la investigación “*Evaluación del riesgo operativo derivado de la inobservancia a las Normas de Control Interno en el área financiera del Sector Público Municipal de Movilidad de Cuenca, en el período 2017 – 2019*” previa a la obtención del Título de Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros de la Universidad del Azuay – Ecuador.

Salnave M., y Lizarazo J. (2018) realizó la investigación “*El Sistema de Control Interno en el Estado Colombiano como Instancia Integradora de los Sistemas de Gestión y Control para Mejorar la Eficacia y Efectividad de la Gestión Pública al 2030*” investigación realizada por la Universidad Externado de Colombia

Serrano, C.; Señalin, M.; Vega, J. & Herrera, P. (2018). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en empresas bananeras del cantón Machala* (Ecuador), para optar la Titulación de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Técnica de Machala.

Sopiah, S.; Kurniawa, DT; Nora, E.; Narmaditya, B.S. (2019) *La gestión del talento afecta el desempeño de los empleados: ¿el papel moderador del compromiso laboral?* J. Finanzas asiáticas. economía Autobús. 2019, 7, 335–341.

Schwartz, M. (2018) *Buena gestión del riesgo, control interno y todo lo demás: volver a lo básico*. Contabilidad Gerencial Trimestral, 15. (4.), Pp.1-11.

Torres L. y García L. (2020) realizó la investigación “*Control Interno y la Gestión Administrativa en el área de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad, Ucayali*”, investigación para obtener el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Peruana Unión.



Zambrano C. (2021) realizo la tesis “*Gestión de Tesorería en el Manejo de Fondos Públicos en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2021*”, para alcanzar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo.



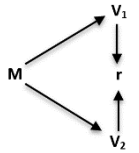
APENDICES



Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título “El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H₁ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p> <p>H₀ El Control Previo no incide significativamente en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>	<p>Variable de Estudio 1:</p> <p>Control Previo</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación ✓ Evaluación y Prevención de Riesgo ✓ Control Gerencial de Riesgo 	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Nivel: Descriptiva – correlacional de corte transversal</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> <p>Población: 18</p> <p>Muestra: 18</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Oe₁ Establecer cómo incide el Control Previo en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>HE₁ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Ingresos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>	<p>Variable de Estudio 2:</p> <p>Gestión de Tesorería</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de ingresos ✓ Gestión de Liquidez ✓ Gestión de Pagos 	<p>Donde:</p> <p>M : muestra</p> <p>V1 : Control Previo</p> <p>V2 : Gestión de Tesorería</p> <p>r : correlación</p>
<p>¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?</p>	<p>Oe₂ Identificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>	<p>H₂ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Liquidez de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>		
<p>¿Cómo incide el Control Previo en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020?</p>	<p>Oe₃ Especificar cómo incide el Control Previo en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>	<p>H₃ El Control Previo incide significativamente en la Gestión de Pagos de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, 2020.</p>		
				<p>Gobierno Regional Madre de Dios</p> <p>Técnica: encuesta.</p> <p>Técnicas de análisis de datos: Datos estadísticos.</p> <p>Cuadro de frecuencias.</p>





Anexo N° 02: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos

VARIABLE DE ESTUDIO 1: CONTROL PREVIO					
Dimensiones	Indicadores	Peso	N° Ítems	Ítems /reactivos	Criterio de evaluación
Dimensión 1: Implementación	- Normas - Ejecución	33.33%	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El control previo utiliza directivas internas para realizar sus actividades? 2. ¿El control previo verifica el cumplimiento de la normatividad vigente? 3. ¿Se realiza el seguimiento de las recomendaciones de control previo, para el cumplimiento de las normas? 4. ¿Se implementan mejoras para la ejecución de las actividades de control previo? 	
Dimensión 2: Evaluación y prevención del riesgo	- Identificación de Riesgos - Evaluación de Riesgos	33.33%	4	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿El control previo en la revisión de las operaciones identifica puntos débiles o amenazas? 6. Se tiene un registro de los riesgos identificados 7. ¿El control previo evalúa el impacto del riesgo en el cumplimiento de los objetivos? 8. ¿El control previo establece acciones para contrarrestar los efectos del riesgo? 	<p>1 = Nunca</p> <p>2 = Casi Nunca</p> <p>3 = A Veces</p>
Dimensión 3: Control gerencial del riesgo	- Acciones preventivas - Acciones correctivas	33.34%	4	<ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Se realizan acciones preventivas de control previo de ingresos y gastos? 10. ¿Se toman acciones y/o medidas correctivas sobre los riesgos detectados en el control previo? 11. ¿Las acciones correctivas de control previo se realizan en forma oportuna a fin de disminuir la probabilidad de la ejecución de eventos adversos? 12. ¿La determinación de ingresos ayuda a la obtención de los objetivos de la gestión de Tesorería? 	<p>4 = Casi Siempre</p> <p>5 = Siempre</p>
		100%	12		



VARIABLE DE ESTUDIO 2: GESTIÓN DE TESORERÍA

Dimensiones	Indicadores	Peso	N° Ítems	Ítems /reactivos	Criterio de evaluación
Dimensión 1: Gestión de ingresos	- Determinado - Recaudado - Depositado	30%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La información de lo determinado se registra en el SIAF-RP sobre la base de la documentación sustentatoria? 2. ¿Se logran las metas de los ingresos en la gestión de Tesorería? 3. ¿Se realizan arqueos de caja sorprendidos? 4. ¿Se deposita el efectivo en el plazo previsto? 5. ¿La gestión evalúa la seguridad en el proceso de depósito? 6. ¿El registro, manejo y análisis de ingresos, se realizan según lo establecido en las directivas internas? 	1 = Nunca
Dimensión 2: Gestión de liquidez	- Flujo de caja - Proyecciones - Índices	30%	6	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Se realizan flujos de caja proyectados? 8. ¿La elaboración del flujo de caja proyectado se realiza de forma razonable? 9. ¿Para el desarrollo de las proyecciones se tiene en cuenta la liquidez que presenta el Gobierno Regional de Madre de Dios? 10. ¿Se cumple con las proyecciones para mantener eficiente los índices de liquidez? 11. ¿Las previsiones de Tesorería incluyen planificaciones financieras a largo plazo? 12. ¿El área de tesorería maneja flujos de caja por cada unidad ejecutora del Gobierno Regional de Madre de Dios con el fin de medir la liquidez? 	2 = Casi Nunca 3 = A Veces
Dimensión 3: Gestión de Pagos	- Compromiso - Devengado - Girado	40%	8	<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿Los documentos fuentes sustentan el compromiso de los gastos y se registran en el SIAF-RP? 14. ¿El pago de impuestos, retenciones y contribuciones se efectúa en el plazo establecido? 15. ¿Existen procedimientos y políticas de pago a proveedores en el Gobierno Regional de Madre de Dios? 16. ¿Se realizan cronogramas de pago de las obligaciones de corto plazo teniendo en cuenta la liquidez? 17. ¿Se cumple con las fechas de pago a los proveedores establecidas en el cronograma? 18. ¿Se registran todos los pagos en su momento? 19. ¿Cada pago que se realiza cuenta con autorización y presupuesto? 20. ¿El registro, manejo y análisis de egresos, se realizan según lo establecido en las directivas internas? 	4 = Casi Siempre 5 = Siempre



Anexo N° 03: Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario de la Control Previo

Instrucciones:

El cuestionario tiene la intención de evaluar la Control Previo de la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, las opiniones podrían ayudar a optimizarla, en lo que se pueda perfeccionar, eso es el motivo principal para que conteste con la sinceridad del caso, lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Implementación					
1. ¿El control previo utiliza directivas internas para realizar sus actividades?					
2. ¿El control previo verifica el cumplimiento de la normatividad vigente?					
3. ¿Se realiza el seguimiento de las recomendaciones de control previo, para el cumplimiento de las normas?					
4. ¿Se implementan mejoras para la ejecución de las actividades de control previo?					
Evaluación y prevención del riesgo					
5. ¿El control previo en la revisión de las operaciones identifica puntos débiles o amenazas?					
6. Se tiene un registro de los riesgos identificados					
7. ¿El control previo evalúa el impacto del riesgo en el cumplimiento de los objetivos?					
8. ¿El control previo establece acciones para contrarrestar los efectos del riesgo?					
Control gerencial del riesgo					
9. ¿Se realizan acciones preventivas de control previo de ingresos y gastos?					
10. ¿Se toman acciones y/o medidas correctivas sobre los riesgos detectados en el control previo?					
11. ¿Las acciones correctivas de control previo se realizan en forma oportuna a fin de disminuir la probabilidad de la ejecución de eventos adversos?					
12. ¿La determinación de ingresos ayuda a la obtención de los objetivos de la gestión de Tesorería?					



Cuestionario de la Gestión de Tesorería

Instrucciones:

El cuestionario tiene la intención de evaluar la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional Madre de Dios, las opiniones podrían ayudar a optimizarla, en lo que se pueda perfeccionar, eso es el motivo principal para que conteste con la sinceridad del caso, lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Gestión de ingresos					
1. ¿La información de lo determinado se registra en el SIAF-RP sobre la base de la documentación sustentatoria?					
2. ¿Se logran las metas de los ingresos en la gestión de Tesorería?					
3. ¿Se realizan arqueos de caja sorprendidos?					
4. ¿Se deposita el efectivo en el plazo previsto?					
5. ¿La gestión evalúa la seguridad en el proceso de depósito?					
6. ¿El registro, manejo y análisis de ingresos, se realizan según lo establecido en las directivas internas?					
Gestión de liquidez					
7. ¿Se realizan flujos de caja proyectados?					
8. ¿La elaboración del flujo de caja proyectado se realiza de forma razonable?					
9. ¿Para el desarrollo de las proyecciones se tiene en cuenta la liquidez que presenta el Gobierno Regional de Madre de Dios?					
10. ¿Se cumple con las proyecciones para mantener eficiente los índices de liquidez?					
11. ¿Las previsiones de Tesorería incluyen planificaciones financieras a largo plazo?					
12. ¿El área de tesorería maneja flujos de caja por cada unidad ejecutora del Gobierno Regional de Madre de Dios con el fin de medir la liquidez?					
Gestión de Pagos					
13. ¿Los documentos fuentes sustentan el compromiso de los gastos y se registran en el SIAF-RP?					
14. ¿El pago de impuestos, retenciones y contribuciones se efectúa en el plazo establecido?					



Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
15. ¿Existen procedimientos y políticas de pago a proveedores en el Gobierno Regional de Madre de Dios?					
16. ¿Se realizan cronogramas de pago de las obligaciones de corto plazo teniendo en cuenta la liquidez?					
17. ¿Se cumple con las fechas de pago a los proveedores establecidas en el cronograma?					
18. ¿Se registran todos los pagos en su momento?					
19. ¿Cada pago que se realiza cuenta con autorización y presupuesto?					
20. ¿El registro, manejo y análisis de egresos, se realizan según lo establecido en las directivas internas?					



Anexo N° 04: Solicitud de Autorización

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Puerto Maldonado 19 de Febrero del 2021

SOLICITO: Autorización y/o permiso
para aplicar los
Instrumentos de nuestra

SEÑOR:

C.P.C. José Julio VINELLI VEGA
Director Regional de Administración
Gobierno Regional de Madre de Dios

Ciudad.-

GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS
Oficina de Administración
RECEPCIÓN SECRETARIA

FECHA: 19 FEB 2021

FOLIOS: 01

HORA: 11:05 FIRMA:

Tenemos el agrado de dirigimos a Usted, para expresarle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada "El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios" y requerimos aplicar los instrumentos a los trabajadores de su dependencia, motivo por el cual solicitamos a su despacho la autorización respectiva, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente

Bach. Alessandra Georgina Echeverría León
Carrera Profesional de Contabilidad
Universidad Andina del Cusco

Bach. Yashira Leonor Vera Huamán
Carrera Profesional de Contabilidad
Universidad Andina del Cusco



Anexo N° 05: Consentimiento Informado



GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION
OFICINA DE PERSONAL



"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad de Perú"

Puerto Maldonado, 24 de febrero del 2021

CARTA N°015-2021-GOREMAD/ORA-OP

SRTA.
ALESSANDRA GEORGINA ECHEVERRIA LEON,
YASHIRA LEONOR VERA HUAMAN.

Ciudad.-

ASUNTO : Autoriza realizar trabajo de investigación.

REF. : CARTA S/N, de fecha 19.04.2021

Previo cordial saludo me dirijo a usted, manifestándole que en atención al documento de la referencia se **AUTORIZA** realizar su trabajo de investigación denominada **" El Control Previo y su incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios"**, mediante la aplicación de los instrumentos pertinentes, esta autorización podrá realizarla en la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios, a partir del día Martes 02 de marzo del 2021.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para saludarlo y testimoniarle mi especial consideración.

Atentamente,

Cc.
Archivo
JLMT/dha



Anexo N° 06: Solicitud para Validación de Instrumentos



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad"

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de

Cusco 25 de Marzo del 2021

Carta N° 001- AGEL/YLVH-2021

Señora: **Dra. Yajhayda Bellido Ascarza**
Jefe de la Unidad de Modernización y Estadística de la Universidad
Nacional Amazónica de Madre de Dios

[Handwritten signature]
26/03/2021

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Contabilidad, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Br. Alessandra Georgina Echeverría León

Br. Yashira Leonor Vera Huamán



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad"

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de

25.03.2021

Cusco 25 de Marzo del 2021

Carta N° 002- AGEL/YLVH-2021

Señor: **Dr. Alexis León Ramírez**
Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ecoturismo
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad -

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Contabilidad, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020".

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

.....
Br. Alessandra Georgina Echeverría León

.....
Br. Yashira Leonor Vera Huamán



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad"

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de

Cusco 25 de Marzo del 2021

Carta N° 003- AGEL/YLVH-2021

Señor: **Mag. CPCC Alejandro Alfredo León Flores**
IM - Jefatura Zonal Puerto Maldonado


26-03/2021

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Contabilidad, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Control Previo y su Incidencia en la Gestión de Tesorería del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Br. Alessandra Georgina Echeverría León

Br. Yashira Leonor Vera Huamán



Anexo N° 07: Formatos de Validación de Instrumentos



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				82	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				80	
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				81	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.			79		
5.SUFICIENCIA	Los fines son adecuados en cantidad y profundidad.				85	
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					91
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.				85	
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				82	
9.METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.			79		
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				80	
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.			75		
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa: 81,72

b) Valoración Cualitativa: Muy bueno

c) Conclusión: Buena Instrumento

Lugar y fecha: 26/03/2021

Firma: [Firma]

Nombre: Agustín Pallas Dávalos

DNI N°: 40001616

Deficiencia: menor o igual 60%
Regular: 60% a 70%
Buena: 70% a 80%
Muy buena: 80% a 90%
Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				82	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				84	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				81	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				83	
5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					31
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				85	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.				83	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				85	
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				83	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.					91
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.				82	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA					83	

a) Valoración Cuantitativa: 84.42%
 b) Valoración Cualitativa: Muy Buena
 c) Conclusión: Aplicar Instrumento

Lugar y fecha: 26. Marzo .2021

Deficiencia: menor o igual 60%
Regular: 60% a 70%
Buena: 70% a 80%
Muy buena: 80% a 90%
Excelente: 90% a 100%

Firma:
 Nombre: ALEXIS LEON RAMIREZ
 DNI N°: 23953493



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				82	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				82	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				84	
5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.			79		
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				81	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.			75		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.					91
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				82	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				83	
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.			76		
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa: 81.36
 b) Valoración Cualitativa: Muy bueno
 c) Conclusión: Aplicar Instrumento

Lugar y fecha: 26-03-2021

Deficiencia: menor o igual 60%
Regular: 60% a 70%
Buena: 70% a 80%
Muy buena: 80% a 90%
Excelente: 90% a 100%

Firma:
 Nombre: Alejandro Leon Flores
 DNI N°: 70600902



Anexo N° 08: Ficha de Observación

Nombre de la Institución Pública:

Gobierno Regional de Madre de Dios

Áreas cuyas actividades fueron observadas

Oficinas dependientes de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Acciones Realizadas

Se observaron las actividades, procesos, operaciones, trámites y registros que se realizaban en las diversas áreas de la Dirección General de Administración, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, relacionadas a la Variable **Control Previo** (Implementación, Evaluación y Prevención de Riesgo, Control Gerencial de Riesgo) y Gestión de Tesorería (Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez, Gestión de Pagos) en el Gobierno Regional de Madre de Dios, cuya información obtenida nos permitió plantear el problema de investigación, efectuar la descripción del problema para poder realizar la formulación del problema.



Anexo N° 9: Ficha de Entrevista

1. Al ingresar a la Oficina se saludó cordialmente a las personas que se encuentran en el ambiente.
2. Seguidamente nos presentamos e indicamos el motivo de nuestra presencia
3. Inmediatamente se expuso brevemente el tema de nuestra investigación
4. Posteriormente explicamos que nuestra investigación tenía solamente fines académicos.
5. Subsiguientemente mencionamos que los instrumentos que les presentamos tienen como finalidad recabar información importante relacionada con el Control Previo y la Gestión de Tesorería en el Gobierno Regional de Madre de Dios y solicitamos puedan responder a las preguntas eligiendo una alternativa, el cual se marcaría con una equis (X).
6. Se les resalto que el llenado de los instrumentos es anónimo y se guardará la reserva del caso o se mantendrá la confidencialidad de sus respuestas.
7. Finalmente, se agradeció su participación y el apoyo brindado a la investigación que se venía realizando.



Anexo N° 10: Ficha de Análisis Documental

Se consultó y analizo aquellos documentos que tenían información y datos de interés relacionados con la investigación.

Nombre de la Institución Pública

Gobierno Regional de Madre de Dios

Áreas cuyos documentos fueron verificados

Oficinas dependientes de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, Dirección General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Documentos de la Gobierno Regional de Madre de Dios verificados:

Documentos	Tiene		Se Verifico	
	Si	No	Si	No
PEI	X		X	
POI	X		X	
Evaluaciones del POI	X		X	
PIA	X		X	
PIM	X		X	
Directivas Internas	X		X	
Estados Financieros	X		X	