

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“LAS ACTIVIDADES DE CONTROL Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN
OPERATIVA DE CAJA EN EL BANCO DE LA NACIÓN DE LA REGIÓN
TACNA, 2015.”**

Para optar el Título Profesional de:

CONTADOR PÚBLICO CON MENCIÓN EN AUDITORÍA

Presentada Por:

BACH. PATRICIA GIOVANA FERNÁNDEZ MAQUERA

Asesor de tesis:

CPC. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA

TACNA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios todopoderoso por darme la fuerza de seguir adelante y no rendirme.

A mis queridos padres Luis Raúl e Isabel y a mis hermanos Raúl y Rosmery, por su amor, comprensión y apoyo constante.

A mi asesora CPC. Eloyña Lucía Peñaloza Arana, por su constante guía y ayuda para la realización del presente trabajo.

RECONOCIMIENTO

A la distinguida Institución del Banco de la Nación, representada por el Sr. Jorge Mario Arrieta Valdivia, por haberme permitido realizar mis prácticas profesionales en sus instalaciones de la ciudad de Tacna.

A la Universidad Privada de Tacna, alma mater de mi formación Profesional.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se basa en el análisis sobre las actividades de control en el Banco de la Nación y el efecto que tienen en la gestión operativa específicamente en el área de caja de las agencias en la región de Tacna, teniendo en cuenta que las actividades diarias están reguladas por normas, procedimientos y evaluaciones.

Este trabajo al ser descriptivo, explica en manera parcial el análisis aplicado a las actividades de control y evalúa su efecto en la gestión operativa del área de cajas, a fin de determinar el grado de relación entre ambas variables que son actividades de control y la gestión.

Debido a la confidencialidad del rubro financiero y la norma de protección de datos, se aplicó una encuesta a los trabajadores para la obtención de los datos, específicamente a los trabajadores de la ventanilla que pertenecen al área de caja.

Por lo tanto se demostró que las actividades de control Interno tienen un impacto directo en la Gestión Operativa del área de caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015, determinándose que es insuficiente, ya que dificulta la eficiente atención a los clientes y usuarios de dicha institución.

ABSTRACT

This research work is based on the analysis of the control activities in the Banco de la Nación and the effect they have on operational management specifically in the cashier area of the agencies in the Tacna region, taking into account that the activities daily are regulated by standards, procedures and evaluations.

This work, being descriptive, partially explains the analysis applied to the control activities and evaluates its effect on the operational management of the cashier area, in order to determine the degree of relationship between both variables that are control and management activities.

Due to the confidentiality of the financial sector and the data protection standard, a survey was applied to the workers to obtain the data, specifically to the window workers belonging to the cashier area.

Therefore, it was shown that internal control activities have a direct impact on the Operational Management of the cash area in the Agency 1 Tacna and its dependencies, in the Banco de la Nación in the Tacna Region, 2015, determining that it is insufficient, since it hinders the efficient attention to the clients and users of said institution.

INDICE

DEDICATORIA	2
RECONOCIMIENTO.....	3
RESUMEN	4
(ABSTRACT)	5
INDICE	6
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Identificación.....	13
1.1.2. Determinación.....	14
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2.1. Delimitación espacial	14
1.2.2. Delimitación temporal	14
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	15
1.3.1. Problema General	15
1.3.2. Problemas Específicos	15
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Objetivo General:	15
1.4.2. Objetivos Específicos:	15
1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5.1. Importancia.....	15
1.5.2. Alcances	16
1.6. LIMITACIONES	16
1.7. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES	17
CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	18
2.1. CREACIÓN	18
2.2. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	18
2.3. FINALIDAD:.....	19
2.4. BASE LEGAL:.....	19
2.5. FILOSOFÍA	20
2.5.1. VISIÓN.....	20
2.5.2. MISIÓN	20
2.6. ORGANIGRAMA	21

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	22
3.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.	22
3.1.1. A nivel internacional.....	22
3.1.2. A nivel nacional.....	25
3.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS.	25
3.2.1. El Control Interno	26
3.2.1.1. Definición de Control.....	28
3.2.1.2. Objetivos de Control Interno.....	28
3.2.1.3. Roles y responsabilidades.....	29
3.2.1.4. Limitaciones a la eficacia de control interno	29
3.2.1.5. Sistema de Control Interno	30
3.2.1.6. Componentes del Control interno	30
3.2.1.7. Control Interno Gubernamental.....	43
3.2.1.8. Tipos de Control	46
3.2.2. Gestión.....	47
3.2.2.1. Niveles de la gestión.....	47
3.2.2.2. Gestión operativa	48
3.2.2.3. Indicadores de Gestión operativa.....	67
3.2.2.4. Gestión Operativa de Caja.	68
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	69
3.3.1. Auditoría.....	69
3.3.2. Control.....	69
3.3.3. COBIT	69
3.3.4. Control Adecuado.....	70
3.3.5. Eficacia.....	70
3.3.6. Eficiencia	70
3.3.7. Economía.....	70
3.3.8. Evaluación del Riesgo.....	71
3.3.9. Gestión de Riesgos.....	71
3.3.10. Riesgos.....	71
3.3.11. Las actividades de supervisión del Control Interno.	71
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.	72
3.4.1. Hipótesis general.....	72
3.4.2. Hipótesis específicas.....	72

3.5. SISTEMA DE VARIABLES.....	72
3.5.1. Variable Independiente:	72
3.5.1.1. Actividades de Control Interno	72
3.5.1.2. Dimensiones del Control Interno:	73
3.5.1.3. Indicadores de la Variable Independiente:.....	73
3.5.1.4. Escala de la Variable Independiente:	73
3.5.2. Variable Dependiente:.....	73
3.5.2.1. Gestión Operativa	73
3.5.2.2. Indicadores de la Variable Dependiente.....	74
3.5.2.3. Escala de medición	75
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	76
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	76
4.1.1. Nivel De Investigación.....	76
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	76
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	77
4.3.1. Población	77
4.3.2. Muestra	77
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	77
4.4.1. Técnicas.....	77
4.4.2. Instrumentos	78
4.4.3. Ámbito de la investigación	78
4.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	78
4.5.1. Procesamiento de datos	78
4.5.2. Presentación de los Datos.....	79
4.5.3. Análisis e Interpretación de los Datos.....	80
4.6. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	81
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	82
5.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS	82
5.1.1. Actividades Preparatorias antes del Tratamiento para la recolección de datos.....	82
5.1.1.1. Antes del tratamiento.....	82
5.1.1.2. Después del tratamiento	83
5.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (TABLAS Y FIGURAS).....	85

5.2.1.	Resultado de Actividades de control interno.....	85
5.2.2.	Resultado de Indicadores	87
5.2.3.	Resultados de Gestión Operativa	90
5.3.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	94
5.3.1.	Hipótesis General	94
5.3.2.	Primera Hipótesis Específica.....	96
5.3.3.	Segunda Hipótesis Específica	98
5.4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	99
	CONCLUSIONES.....	101
	RECOMENDACIONES.....	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
	ANEXOS	106

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°01	CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES	17
TABLA N°02	TABLA DE POBLACIÓN	77
TABLA N°03	CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – CUESTIONARIO	81
TABLA N°04	TABLA DE VALORACIÓN Y CALIFICACIÓN	84
TABLA N°05	TABLA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – CUESTIONARIO	85
TABLA N°06	TABLA DE ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO	85
TABLA N°07	TABLA DE NORMAS	87
TABLA N°08	TABLA DE PROCEDIMIENTOS	88
TABLA N°09	TABLA DE EVALUACIÓN	89
TABLA N°10	TABLA DE GESTIÓN OPERATIVA	90
TABLA N°11	TABLA DE EFICIENCIA	91
TABLA N°12	TABLA DE EFICACIA	92
TABLA N°13	TABLA DE PRODUCTIVIDAD	93
TABLA N°14	TABLA DE CONTINGENCIA ACTIVIDADES DE CONTROLVS GESTION OPERATIVA	95
TABLA N°15	PRUEBA DE CHI-CUADRADO	95
TABLA N°16	TABLA CONTINGENCIA ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO.	97
TABLA N°17	TABLA DE CONTINGENCIA GESTIÓN OPERATIVA	99

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°01	ACTIVIDADES DE CONTROL	86
FIGURA N°03	NORMAS	87
FIGURA N°03	PROCEDIMIENTOS	88
FIGURA N°04	EVALUACION	89
FIGURA N°05	GESTION OPERATIVA	90
FIGURA N°06	EFICIENCIA	91
FIGURA N°07	EFICACIA	92
FIGURA N°08	PRODUCTIVIDAD	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°01	ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	21
GRÁFICO N°02	COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	30

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas en nuestro país, generalmente carecen de una adecuada gestión, son muchos los Factores, la rotación de personal, los líderes a cargo de ellas, un inadecuado control interno, etc.

El Banco de la Nación, que es una institución pública pero que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, tiene patrimonio propio y duración indeterminada, además cuenta con un Órgano de Control Institucional, sin embargo, debido a los últimos acontecimientos como apropiación de fondos de programas sociales, y situaciones irregulares que dañan la imagen institucional, se puede observar que, al margen de separar a las personas involucradas, se requiere reforzar las herramientas de control interno, una de ellas son las Actividades de Control, que precisamente trata este trabajo de investigación.

Si una Institución como en la que se está desarrollando el trabajo de investigación, no presta atención a los puntos tratados en el presente trabajo, corre el riesgo de sucumbir en sus debilidades operativas, conllevando a tomar decisiones poco adecuadas para su gestión.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.

1.1.1. Identificación.

El Banco de la Nación es una de las Instituciones más representativas del Estado Peruano, considerado como promotor de la política de ***inclusión social***, a través de la atención a sus clientes en los pueblos más alejados del país, su presencia está incluso donde la banca privada aún no ha llegado. Gestor de estructuras financieras en las diversas transacciones comerciales tanto en el sector público como en el privado, a nivel nacional o internacional.

Tal es así que aunque su sede principal está en la ciudad de Lima, tiene cerca del 90% de sus oficinas en los diferentes departamentos del Perú, y cuenta con más de 3,600 trabajadores.

En ese sentido, se ha observado que se requiere realizar las operaciones diarias del Área de Caja, con procedimientos sencillos y con actividades adecuadas de control interno, que apoyen la gestión operativa, es decir tratando en la medida de lo posible de no obstaculizar el desarrollo normal de las funciones diarias de los Gestores de Servicio (cajeros).

En la sección de caja, se tiene a los gestores de servicio, quienes atienden en las ventanillas, al supervisor quien se encarga del cumplimiento de las normativas y procedimientos, y al jefe de caja quien es el encargado de la gestión de la mencionada sección.

La Institución cuenta con un Órgano de Control Interno con sus manuales y directivas establecidas, no obstante, se han detectado casos de oficinas y agencias donde el control interno aún es débil, específicamente en las zonas alejadas de la oficina principal.

1.1.2. Determinación.

En la Agencia 1 de Tacna y sus dependencias la responsabilidad de realizar las actividades de control interno recae sobre todo en los funcionarios, desde el Administrador hasta el Supervisor, debiendo ellos identificar los riesgos a los que podría estar expuesta la institución sobre todo en el área de caja que es netamente operativa.

Así también se observa que no cuentan con un ambiente de control adecuado, no tienen información oportuna, se requiere capacitar al personal de caja, a los administradores, en especial a los de las oficinas alejadas.

Otro punto importante es que para llevar a cabo las capacitaciones se le exige al personal quedarse más horas de las que ya pasan en el trabajo, lo cual genera un malestar en ellos.

Es sumamente importante contar con un adecuado control interno en el área de caja por ser la parte más sensible de la Institución, es así que se desea identificar las actividades de control más apropiadas, ya que ellas tendrán un efecto en los resultados de la gestión operativa en las Agencias del Banco de la Nación en la Región de Tacna.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en todas las Agencias del Banco de la Nación de la región de Tacna.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el año 2015.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.3.1. Problema General

¿Cuál es el efecto de las actividades de control en la gestión operativa del área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015?

1.3.2. Problemas Específicos

a) ¿Cómo son las actividades de control Interno en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015?

b) ¿Cómo es la Gestión operativa en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Objetivo General:

Determinar el nivel de relación entre las actividades de control Interno y la gestión operativa en el área de caja en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015.

1.4.2. Objetivos Específicos:

a) Evaluar las actividades de control Interno en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015.

b) Evaluar la Gestión Operativa del área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015.

1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Importancia

La importancia del presente trabajo de investigación radica en evaluar si las actividades de control aplicadas actualmente tienen un efecto en la eficiencia y eficacia de la gestión operativa de la sección de caja, con el propósito de proporcionar aportes que permitan minimizar los riesgos inherentes en ésta.

Mediante este estudio científico se dará a conocer las posibles debilidades que se encuentran en las agencias de la región Tacna del Banco de la Nación, basada en la experiencia de sus trabajadores.

En el desarrollo de este trabajo, se hace evidente la necesidad de contar con un eficiente Control Interno, además es necesario evaluar el efecto que causa en los resultados de la gestión operativa de caja.

Se demostrará que no sólo hace falta aplicar controles adecuados, sino que es fundamental evaluarlos constantemente y monitorearlos, para así saber si fue o no adecuado, y si está cumpliendo con su fin. Asimismo que la temática de gestión de operaciones está relacionada con las actividades del control interno.

1.5.2. Alcances

En el presente trabajo de investigación se evalúa la relación entre las actividades de control interno y la gestión operativa de caja, en las Agencias del Banco de la Nación en la región de Tacna, las mismas que son monitoreadas por la oficina de la ciudad de Tacna, la cual tiene el nivel de Agencia 1, mientras que sus dependencias son el nivel de Agencia 3.

1.6. LIMITACIONES

La limitación que presenta, se relaciona con impedimento de acceso de información, estipulada en su normativa interna, donde protege la confidencialidad de la base de datos de los clientes así como sus

lineamientos de seguridad, por lo que no se tocarán esos puntos en esta investigación.

Para poder llevar a cabo el diagnóstico de la organización se aplicó las encuestas a los trabajadores, en vista que son anónimas.

1.7. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1:

CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Escala	Naturaleza	Indicadores
Actividades de Control	Ordinal	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none">• Normas• Procedimientos• Evaluación
Gestión Operativa	Ordinal	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia• Eficacia• Productividad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

2.1. CREACIÓN

El Banco de la Nación fue creado por Ley N° 16000, el 27 de enero de 1966; es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El Banco se rige por su Estatuto aprobado por Decreto Supremo N° 07-94-EF y sus modificatorias, Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

2.2. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Razón social:

BANCO DE LA NACIÓN

Número de R.U.C.:

20100030595

Domicilio legal:

Av. República de Panamá N° 3664 San
Isidro

En el Departamento de Tacna:

Agencia 1 Tacna

Dirección de oficina en Tacna:

Av. San Martín N°320 – Paseo Cívico

Dependencias de la Agencia 1 Tacna:

- a) Agencia 3 Candarave
- b) Agencia 3 Locumba
- c) Agencia 3 Tarata
- d) Agencia 3 Santa Rosa
- e) Agencia 3 Gregorio Albarracín
- f) Agencia 3 Alto de la Alianza
- g) Agencia 3 Pocollay

2.3. FINALIDAD:

Administrar por delegación las sub cuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos, asimismo cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería.

El Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior. Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.

2.4. BASE LEGAL:

- a) Decreto Supremo N° 07-94-EF, que aprueba el Estatuto del Banco de la Nación y normas modificatorias.
- b) Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, normas modificatorias y reglamentarias.
- c) Leyes Anuales de Presupuesto del Sector Público aplicables.
- d) Ley de Contrataciones del Estado vigente, su reglamento y normas modificatorias.
- e) Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General y normas modificatorias.
- f) Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y normas modificatorias.

- g) Ley N° 27170 – Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado FONAFE, normas modificatorias y reglamentarias.
- h) Directiva de Gestión de FONAFE, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N°001-2013/006-FONAFE y modificatorias.
- i) Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y normas modificatorias.
- j) Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, su reglamento y normas complementarias.
- k) Resolución de Contraloría N° 063-2007-CG que aprueba el Reglamento de las Sociedades de Auditoría conformantes del Sistema Nacional de Control y normas modificatorias.
- l) Resolución SBS N° 17026-2010 de 10.12.2010, que aprueba el

Reglamento de Auditoría Externa.
- m) Resolución SBS N° 895-98 de 01.09.1998, que aprueba el Manual de Contabilidad para la Empresas del Sistema Financiero y normas modificatorias.

2.5. FILOSOFÍA

2.5.1. VISIÓN

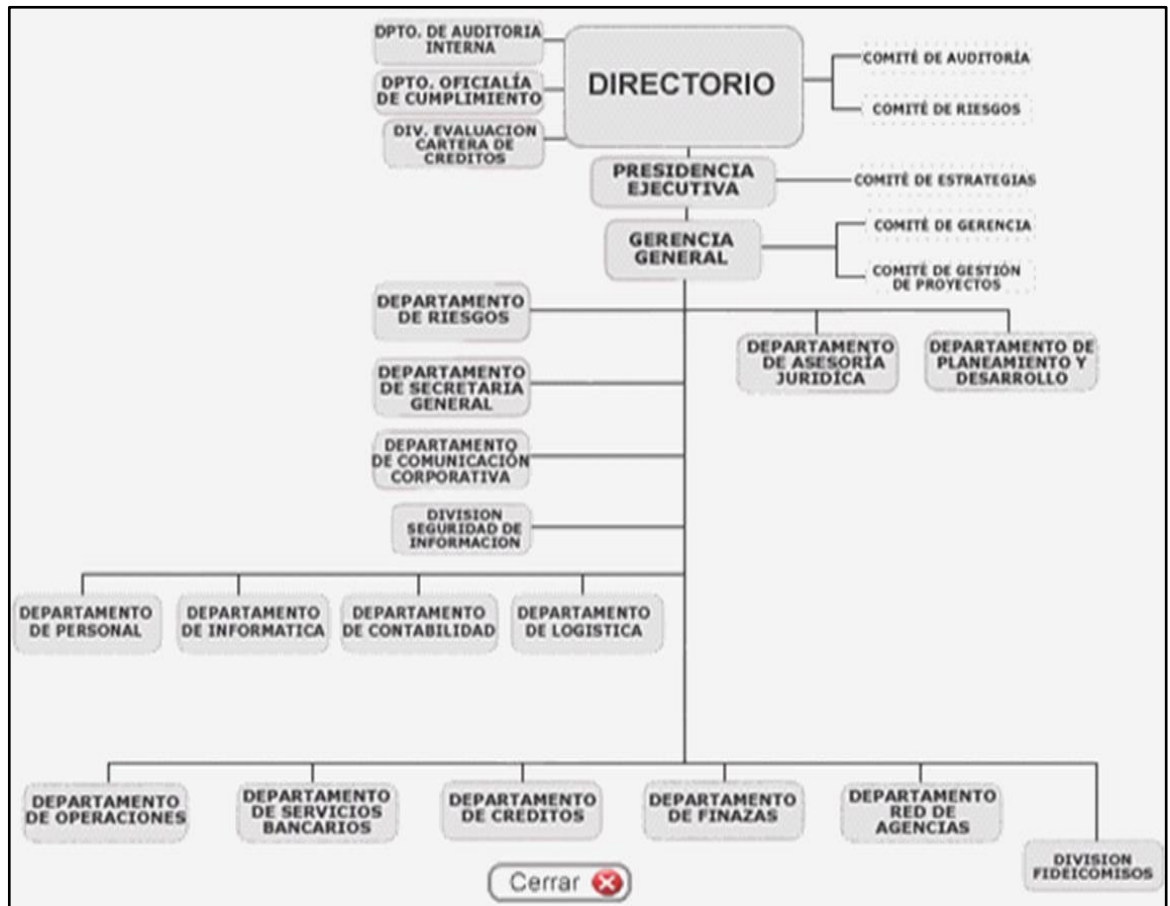
Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.

2.5.2. MISIÓN

Brindar servicios a las entidades estatales, promover la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomentar el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y autosostenible.

2.6. ORGANIGRAMA

GRAFICO N°1 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-bn-2013

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

Existen escasas investigaciones que analicen el efecto de las Actividades de control Interno en la temática de Gestión operativa, específicamente en el área de caja de una institución financiera en la región de Tacna.

3.1.1. A nivel internacional

En el ámbito internacional existen investigaciones como García, B. H. (2004), y Rojas (2007), que tratan acerca del control interno, sobre la supervisión y el diseño de sistemas de control interno, que aseguren el éxito de las empresas desde un enfoque orientado a la gestión de resultados.

García, B. H. (2004). La Supervisión de los Bancos y el Rol del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria. Contaduría y Administración, (212), 41-47. En la década pasada algunos de los países de la región han realizado esfuerzos importantes en materia de reforma financiera, tendentes a promover la operación eficiente del sistema financiero y a garantizar la vigencia de un marco moderno de regulación y supervisión eficaz. Como parte de este proceso, se ha propuesto y, en varios casos, aprobado y puesto en vigencia una reforma a las leyes monetarias y bancarias, así como a la reglamentación y normativa prudencial con el propósito de modernizar el marco legal e institucional bajo la que funcionan los bancos centrales y las superintendencias de bancos. De igual manera, la aprobación y/o modificación de leyes del mercado de valores y de fondos de pensiones en algunos de los países de la región han fomentado el ahorro interno y el desarrollo de este tipo de actividades, aunque de manera limitada, pues el mercado de valores continúa estando dominado por operaciones financieras de corto plazo, principalmente de los bancos comerciales y del

gobierno y del banco central o ambos, dependiendo del país de que se trate; además, el mercado de capitales es prácticamente incipiente.

Rojas (2007) en su tesis: “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”, en la Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, llegó a las siguientes conclusiones: “El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

El autor menciona que la elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

También se puede apreciar en el trabajo de Coronado C. Iris M. (2003) Y Andrés Velásquez Contreras (2003). Donde nos mencionan perspectivas modernas de gestión aplicadas a la empresa,

Coronado C. Iris M. (2003). De Barquisimeto, en su trabajo presentado para lograr el grado de Magister, concluye que actualmente se ha iniciado una preocupación en el mundo empresarial, ¿cómo reflejar el capital intelectual en los estados financieros?, entre los conceptos de capital intelectual se encuentra el capital humano, además resalta que la empresa debe primero preocuparse de lograr comprometer al personal de

la misma con los objetivos y metas organizacionales, señalando que esto sería a través de capacitaciones como un instrumento de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones así como permitirles adaptarse a las exigencias futuras.

Andrés Velásquez Contreras (2003). Con Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras, Revista Escuela de Administración de Negocios No. 47 Enero - Abril de 2003, concluye que la administración surge naturalmente. Bien o mal se administra el hogar, la finca, el patrimonio o el agua de una comunidad. Muchos de los grandes empresarios colombianos como Pepe Sierra, Nemesio Camacho, Santiago Eder y otros más recientes: los hermanos Grajales, Jesús Guerrero, son ejemplos que demuestran que es posible administrar con el sentido común. Sin embargo, en casi todos los casos, el crecimiento de las empresas conlleva administrar científicamente, profesionalizar muchos de los cargos claves de la empresa y formar una estructura (burocrática), que permite la especialización del trabajo y aumentar la eficiencia.

El proceso de crecimiento y maduración de las empresas hace necesario recorrer caminos más difíciles que han sido estudiados por expertos y otros empresarios. Los principios y teorías derivados de esos estudios facilitan el trabajo de los nuevos gerentes, de los empresarios que se han hecho a puro pulso y que desean mantenerse y llegar mucho más lejos de lo esperado.

El modelo propuesto permite a la gerencia entregar la parte operativa y dedicar más tiempo al desarrollo de su empresa, es decir, a su planeación, a su futuro, a lograr mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

3.1.2. A nivel nacional

Chávez Zamora, M. (2012), Universidad Mayor de San Marcos, Tesis de Post Grado Formulación de una metodología de auditoría basada en procesos y riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación 2010, Concluye que La implementación de una metodología de auditoría basada en Procesos y Riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación, requiere que su personal sea flexible al cambio para mejorar su labor de auditoría y por ende, tener un producto final que es el informe de auditoría que satisfaga las necesidades actuales de la organización de contar con información en base a los procesos de la Red de Agencias. El factor fundamental para el cumplimiento de la misión y objetivos de evaluar el control interno son las personas que ejercen labores de auditoría. En tal sentido, este debe ser tomado en consideración en un proceso de cambio en el que las rutinas de trabajo, entendiéndose metodología cambiará. La resistencia al cambio es uno de los mayores obstáculos para implementar nuevas formas de trabajo, por lo que su tratamiento requiere de un proceso planificado.

León Flores Gilberto E. (2004) en su tesis Titulada: "El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal", tesis elaborada para optar el Grado de Contador Público. En este trabajo se describe las etapas del control interno y la forma como incide en la gestión de las municipalidades de nuestro País, por el enfoque que tiene será de utilidad para el presente trabajo.

3.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS.

En el presente trabajo de investigación Correlacional cuyo objetivo es determinar la relación entre las actividades de control interno y la gestión operativa en el área de caja del Banco de la Nación en la región Tacna se ha tomado las siguientes bases teóricas.

3.2.1. El Control Interno

El término de “Control Interno” se origina con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, sin embargo fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocio se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses, (Fernández Torres, 2012).

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores- INTOSAI, fundada en el año 1953, y que reúne entre sus miembros a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas la Contraloría General de la República de Perú (CGR), aprobó en el año 1992 las “Directrices para las normas de control interno”. Este documento establece los siguientes lineamientos generales para la formulación de las normas de control interno:

Se define al control interno como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado.

Se precisa que la estructura de control interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la Dirección.

En 1990 se había publicado el documento “Control Interno - Marco Integrado” elaborado por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta - conocida como la Comisión Treadway. Los miembros de dicho grupo fueron:

- a) El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
- b) La Asociación Americana de Profesores de Contabilidad
- c) El Instituto de Ejecutivos de Finanzas
- d) El Instituto de Auditores Internos
- e) El Instituto de Contadores Gerenciales.

- f) El conjunto de sus representantes adoptó el nombre de Comité de Organismos Patrocinadores-COSO.

El Informe COSO incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y actualizó los procesos de diseño, implantación y evaluación del control interno.

Asimismo, define al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo. También señala que es ejecutado por personas en cada nivel de una organización y proporciona seguridad razonable para la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- b) Confiabilidad en la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones.

En septiembre del 2004, el COSO emite el documento “Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado”, promoviendo un enfoque amplio e integral en empresas y organizaciones gubernamentales. Asimismo este enfoque amplía los componentes propuestos en el Control Interno.

Marco Integrado a ocho componentes a saber:

- a) Ambiente interno
- b) Establecimiento de objetivos
- c) Identificación de eventos
- d) Evaluación de riesgos
- e) Respuesta a los riesgos
- f) Actividades de control
- g) Información y comunicación
- h) Supervisión.

El Marco Integrado de Control Interno, desarrollado por el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión

Treadway-COSO, tiene una última versión del 2013, cuyo fin es guiar a las organizaciones en el diseño e implementación de un sistema de control interno que respondiera a las necesidades y riesgos, a los que se enfrentan cada día.

El Marco Integrado de Control Interno está compuesto por cinco componentes, 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente. La implementación del marco integrado y sus componentes se desarrolla en la primera línea de defensa.

3.2.1.1. Definición de Control

El Diccionario de la Real Academia define el control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir.

Control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se comprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. (Chiavenato, 2004)

Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable, en la consecución de la misión de la entidad. (Contraloría General de la Republica, 2006).

3.2.1.2. Objetivos de Control Interno

- a) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general,

contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos

- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

3.2.1.3. Roles y responsabilidades

El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos.

El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

3.2.1.4. Limitaciones a la eficacia de control interno

Una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes (Illanes, 2007)

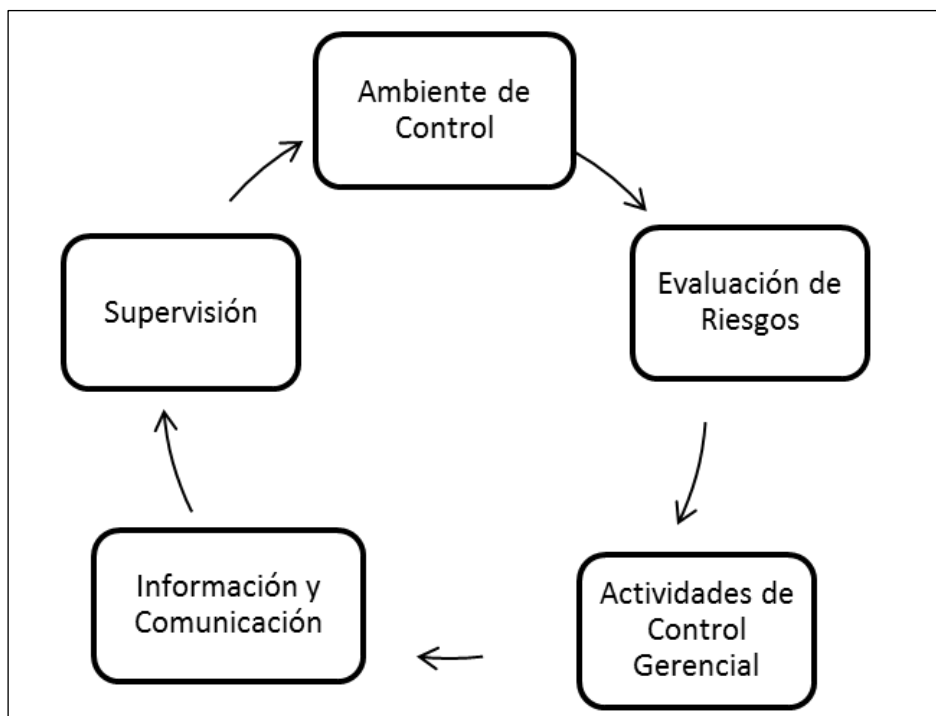
La eficacia del control interno puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno.

3.2.1.5. Sistema de Control Interno

El sistema de control Interno comprende el ambiente de control y los procedimientos de control, así como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados de la identidad para ayudar el cumplimiento del objetivo administrativo de asegurar, tanto como sea factible, la dirección ordenada y eficiente de sus actividades, incluyendo el cumplimiento de las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud de los registros contables y la preparación oportuna de información financiera. Dra. Pezo Bolivar (2013). Control Interno. Separata de la Maestría en Contabilidad: Auditoría. Escuela de Postgrado. Universidad Jorge Basadre Grohmann. Tacna. 125 p.

3.2.1.6. Componentes del Control interno

Gráfico N°2 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO



Fuente: Elaboración propia, 2015.

a) Ambiente de Control

Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del Control Interno y una gestión escrupulosa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estimulan los riesgos. (Contraloría General de la República, 2006).

Filosofía y estilo de Dirección

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

Integridad y valores éticos

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

Administración estratégica

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

Estructura organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Administración de los recursos humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Competencia profesional

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

Órgano de Control Institucional

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

b) Evaluación de Riesgos

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. (Contraloría General de la República, 2006).

Planeamiento de la administración de riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta

y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

Identificación de los riesgos

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medio ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Valoración de los riesgos

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su Probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

Respuesta al riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

c) Las Actividades de control

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de éstos.

El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control (Contraloría General de la República, 2006).

El Banco de la Nación en el ROF, aprobado en el 2001 afirma que la misión del OCI es promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Banco, cautelando la legalidad y Eficiencia de sus actos y operaciones; así como el logro de sus resultados mediante la ejecución de acciones y actividades de control.

Procedimientos de autorización y aprobación

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

Segregación de funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

Evaluación costo-beneficio

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

Controles de acceso a los recursos o archivos

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

Verificaciones y conciliaciones

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

Evaluación de desempeño

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

Rendición de cuentas

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

Documentación de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

Revisión de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este

tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la Entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

d) Información y Comunicación

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad.

Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. (Contraloría General de la República, 2006)

Funciones y características de la información

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad,

oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

Calidad y suficiencia de la información

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

Sistemas de información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

Flexibilidad al cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

Archivo institucional

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

Comunicación interna

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

Comunicación externa

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios

y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

e) Supervisión

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. (Contraloría General de la República, 2006).

Monitoreo oportuno del control interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así

como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia.

El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Reporte de deficiencias

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

Implantación y seguimiento de medidas correctivas

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

Autoevaluación

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o

recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

Evaluaciones independientes

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

f) Base Legal del Control Interno

Las Normas de Control Interno tienen como base legal y documental la siguiente normativa:

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Guía para las normas de control interno del sector público, INTOSAI, 1994.

3.2.1.7. Control Interno Gubernamental

En julio de 1998, la Contraloría General de la República emitió las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, aprobadas mediante R. C. N° 072-98-CG del 26 de junio de 1998, con los siguientes objetivos:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno

- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial
- Proteger y conservar los recursos de la entidad
- Controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones como parte de los programas y presupuestos autorizados
- Permitir la evaluación posterior de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, y
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades públicas.

Dichas normas tienen el siguiente contenido:

- Normas generales de control interno.
- Normas de control interno para la administración financiera gubernamental.
- Normas de control interno para el área de abastecimiento y activos fijos.
- Normas de control interno para el área de administración de personal.
- Normas de control interno para sistemas computarizados.
- Normas de control interno para el área de obras públicas.
- Normas de control interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública.
- Normas de control interno ambiental.

En el XVIII INCOSAI, realizado el 2004 en Budapest, se aprobó la “Guía para las normas de control interno del sector público”, que define el control interno como “un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución

de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

En Perú, el marco más reciente para el control gubernamental lo proporciona la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, vigente a partir del 24 julio del 2002, que establece las normas que regulan el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la CGR.

Acorde con los nuevos enfoques del control gubernamental, la Ley N° 27785, (artículo 60), establece que el mismo, “consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.” Asimismo, dicha norma precisa que “el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente”.

La Contraloría General de la República de acuerdo a ello, consideró de trascendental importancia la emisión de una ley de control interno que regulara específicamente el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en las entidades del Estado en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, aprobada por el Congreso de la República y publicada el 18 de abril del 2006; con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidos o de corrupción, buscando el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

3.2.1.8. Tipos de Control

Existen dos tipos de control: el externo y el interno.

Control Externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos; y es aplicado por la Contraloría General de la República u otro órgano del Sistema Nacional de Control.

El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

El presente documento desarrollará aspectos relacionados únicamente con el control interno.

3.2.2. Gestión.

La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. En este sentido, es un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia son usados de manera indistinta. (Dominguez Machuca, 1995).

3.2.2.1. Niveles de la gestión

En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión.

a) Gestión estratégica:

Puesta en acción del sistema de finalidades y de las estrategias corporativas.

b) Gestión táctica:

Puesta en acción de las estrategias de las distintas unidades de negocio.

c) Gestión operativa:

Ejecución de programas, funciones y controles.

(Contreras, Enero - Abril 2003).

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las Economía (manejo adecuado de los recursos financieros),

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

(Como Gerenciar, 2015),

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>,

3.2.2.2. Gestión operativa

En La gestión operativa el nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico. (Gestión, 2015), <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>

Las empresas que desarrollan un buen Gobierno Corporativo son aquellas que han implementado procesos de Gestión Integral de Riesgos de un adecuado cumplimiento normativo. Chávez, E. (2012) Tesis. Lima.

La gerencia operativa es responsable de mantener un control interno efectivo y de llevar a cabo procedimientos de control sobre los riesgos, tales como identificar, evaluar, controlar, y mitigar los mismos. Así mismo debe implementar políticas y procedimientos que permitan asegurar que el desarrollo de las actividades es consistente con las metas y objetivos establecidos en la organización. Según la última versión del 2013 del Marco Integrado de Control Interno de la Comisión Treadway-COSO.

Teniendo en cuenta esto, la gerencia operativa se ubica en la primera línea de defensa, debido a que se encarga de diseñar y supervisar los controles y procedimientos.

FUNCIONES PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

- Mantener un Sistema de Control Interno efectivo.
- Ejecutar procedimientos de control constantemente.
- Identificación, medición y control de riesgos.
- Desarrollar políticas consistentes con las metas y objetivos de la organización.
- Implementación de acciones correctivas.

La Gestión operativa, viene a ser la primera línea de defensa, según el Marco Integrado de Control Interno, propuesto por la Comisión Treadway-COSO, que lo explica de la siguiente manera:

- El primer componente es Entorno de Control y comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.
- El componente de Evaluación de riesgos identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrentan, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.
- Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyan a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para

mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

- El componente de información y comunicación hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.
- Y finalmente Supervisión y monitoreo comprende las actividades que deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

(Arnoletto & Díaz, 2009). Señalan que también, se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

Sus principales tareas son:

- Análisis de los servicios: Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- Análisis de los procesos: Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.
- Revisión de los modos de diseñar y dirigir: El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la

organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:

- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.

- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los exumos propiamente dichos (productos o servicios).

Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para el seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión de los exumos (productos o servicios) de la organización. Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- No se puede diseñar un proceso sin saber que producto se quiere conseguir.
- En las operaciones, frecuentes en la Administración Pública, que combinan servicios a prestar y obligaciones a asumir, la diferencia entre producto y proceso es más ambigua.
- Para los funcionarios identificados con la cultura burocrática tradicional, los procesos suelen ser más importantes que los productos.

Los sistemas administrativos incentivan y orientan la actividad de la organización, garantizan la realización de los objetivos y la prestación efectiva de los servicios. Los sistemas administrativos más importantes son los que:

- Establecen la estructura administrativa, es decir, definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones.
- Estipulan los procedimientos para los procesos de toma de decisión sobre temas clave (la planificación estratégica).
- Definen las tecnologías de la organización para la configuración de políticas, programas y actuaciones.
- Gestionan el personal, es decir, reclutan, seleccionan, entrenan, evalúan, recompensan y promocionan a los empleados.
- Definen los sistemas de control y gestión de la información, en lo referente al empleo de los recursos, los niveles de actividad y los logros obtenidos.

Desde una perspectiva estratégica, los sistemas administrativos deben ser vistos, no aislados, sino en su conjunto, y evaluados según su aporte a la estrategia general de la organización.

El análisis PRODUCTO – PROCESO – SISTEMA de una organización, con frecuencia revela carencias e incongruencias. Para una gestión pública orientada a la creación de valor público es fundamental identificar esas incongruencias, que muestran la necesidad de innovación, y la presencia de ocasiones concretas para innovar. La mayor o menor urgencia por innovar depende de la menor o mayor adaptación de la organización a su entorno político y de trabajo. Cuanto menos adaptada esté, más sentirá la necesidad de innovar.

En el ámbito público, la innovación en general requiere contar con condiciones políticas muy favorables, a todo nivel. Los dirigentes políticos temen a las innovaciones que ellos no han propuesto, los directivos

administrativos experimentan tensiones y conflictos considerables y los empleados públicos no están acostumbrados a la innovación, sino más bien a la rutina, por lo que muchas veces se resisten a la innovación. Al principio, se debe actuar dentro de la llamada “zona de indiferencia” y no pedir prestaciones excepcionales.

En otras palabras, las innovaciones tienen una limitación en el ritmo aceptable de los cambios: la cantidad de cambios que se pueden afrontar dentro de un período de tiempo, sobre todo por la actitud de los empleados y funcionarios, que ven en la estabilidad una garantía de buen funcionamiento y adecuada planificación, aunque a veces los procedimientos “estables” se hayan vuelto poco funcionales por los cambios del contexto social.

Las innovaciones también tienen muchos riesgos políticos. Por ejemplo, es frecuente que ellas atraigan al principio la atención de los medios de comunicación, porque “son noticia”, con lo que los funcionarios pueden adquirir una rápida popularidad, pero luego, ante ocasionales fracasos, o las primeras dificultades, los medios buscarán un culpable, que también “será noticia” en un sentido negativo, y lo propio harán los funcionarios que con anterioridad se hubieran opuesto a la innovación.

Hay varios tipos de innovaciones:

- Innovaciones políticas, o programáticas, que definen nuevas formas de usar los recursos de la organización para cumplir con su misión global.
- Innovaciones administrativas, que implican nuevos modos de organizar, asumir responsabilidades y controlar las operaciones de la organización.

- Innovaciones estratégicas, que redefinen los objetivos de la organización.

La relación entre estos tipos de innovación está sobre todo en el hecho de que las innovaciones políticas y administrativas preparan el camino para las innovaciones estratégicas. Para los directivos es muy importante tener conciencia de que, más allá de las dificultades, hay oportunidades de crear valor público mediante la innovación en las actividades operativas de cada organización.

En el campo operativo de la Administración Pública tiene una enorme importancia la planificación estratégica. Es un tema ciertamente complejo. Aquí vamos a consignar solamente los pasos básicos, que corresponden a la gestión operativa:

- Análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y de la situación externa (amenazas y oportunidades).
- Identificación y diagnóstico de los elementos clave, explicativos de la situación.
- Definición de la misión u objetivo fundamental a cumplir por el proyecto o plan de acción.
- Articulación de las metas básicas, para recorrer el camino hacia el objetivo fundamental.
- Creación de una visión o imagen convocante de un logro futuro a largo plazo.
- Desarrollo de una estrategia, camino o método, con recorridos alternativos, para realizar las metas, el objetivo y la visión.
- Desarrollo de una programación, o calendario estimado, de plazos y términos temporales para el cumplimiento de la estrategia.

- Desarrollo de un sistema de indicadores, unidades de medida y procedimientos de cálculo, para medir y evaluar los resultados.
- Construcción de consensos o acuerdos internos y externos, para apoyar la realización del proyecto o plan de acción.

El análisis-aprendizaje:

El concepto de análisis – aprendizaje es el equivalente, en la vida de las organizaciones, a la acumulación y elaboración actualizada de la experiencia personal en la vida de los individuos. Se trata de sistemas de seguimiento, obtención y procesamiento de información, y de reflexión sobre los significados de esa información, de manera que la organización no solo actúa, planificando y ejecutando, sino que al hacerlo aprende a hacerlo mejor en el futuro. Reducir la evaluación ex post de las políticas públicas a una especie de “tecnología social” basada en un esquema cibernético simple, como el que fundamenta el control de gestión, es limitar considerablemente su interés y valor.

Como las políticas públicas pertenecen al dominio de lo interminable, la evaluación “formativa” supera los planteos de la evaluación por resultados y de la evaluación por cumplimiento de normas, para constituirse en una vía de aprendizaje colectivo, que puede exhibir y explicar los efectos no previstos de los programas, revelar las verdaderas preferencias de la sociedad, poniendo a la luz objetivos confusos u ocultos, y evidenciando los trasfondos cosmovisionales e ideológicos de muchas prácticas administrativas.

De ese modo, los procesos puestos en marcha por el análisis aprendizaje permiten pasar de la evaluación experimental a métodos más globales e interactivos,

poniendo el acento no tanto en la política específica a analizar sino en el contexto del análisis. En otras palabras, se trata de pasar del análisis de las políticas a la política de los análisis.

El cambio de la estrategia organizativa requiere acciones específicas, de diverso tipo:

- Anunciar nuevos propósitos
- Conseguir apoyo externo
- Reorganizar las operaciones
- Redistribuir las responsabilidades.

Muchos cambios operativos estratégicos no surgen de los sistemas formales de planificación ni del presupuesto, sino de coyunturas propicias, en las que los representantes políticos y sus supervisores, con participación o no de los medios de comunicación social, se interesan por una organización de la administración pública.

No solo hay que aprender a planificar sino también a aprovechar circunstancias imprevistas.

Para clarificar objetivos, y para que éstos sean realmente útiles en la práctica, en un mundo caótico como el actual, es mejor esbozar directrices amplias y flexibles, antes que desarrollar una plan estratégico excesivamente detallado, pero al mismo tiempo esas directrices deben ser suficientemente concretas como para ayudar a alcanzar el valor esperado. También hay que tener en cuenta los cambios positivos que pueden ocurrir una vez iniciado el proceso realizador, porque acciones acertadas modifican el contexto y posibilitan nuevos cursos de acción, lo que ocasionalmente puede llevar a que se produzca algo extraordinario: un cambio real y de fondo en la estrategia de la organización.

En los ítems que siguen se tratarán algunas orientaciones sobre lo que los directivos públicos pueden hacer para mejorar la actuación operativa de sus organizaciones:

- **Aceptación de la responsabilidad política externa:** Esta es la orientación que enlaza la gestión operativa con la gestión política. Desde el punto de vista de la gestión operativa, es muy importante dedicar gran atención a la gestión política, para ganar el apoyo político que define el marco de la responsabilidad operativa. Es conveniente aceptar la responsabilidad política externa de los proyectos que se quiere llevar adelante, y no aislar a la organización, para disfrutar de mayor apoyo político externo y de mayor respaldo económico y comunicacional, y para aumentar la propia capacidad de estimular a la organización, transformando visiones individuales de los directivos en una “realidad” querida desde afuera y desde arriba, a la que la organización debe responder. Si se logra estar apoyado por una coalición política fuerte, que formula como requerimiento propio los cambios que los directivos públicos quieren realizar, la tarea de cambiar a las organizaciones se facilita. Cuando una organización se ha visto desacreditada por sus estrategias anteriores, puede ocurrir que fuerzas políticas emergentes instalen nuevos directivos, sin vínculos con el pasado, los que pueden orientar las operaciones hacia nuevos objetivos, para los que obtienen respaldo político del nivel superior, y también colaboración de muchos de los empleados, alarmados por la crisis anterior. Si no se asume la responsabilidad política externa, es frecuente que los directivos no tengan fuerza para pedir cambios a sus propios empleados, o se conviertan en agentes de sus propios empleados

ante las autoridades superiores y el público, con merma del valor público de su producción.

- Gestión de la estructura organizativa y del personal: La importancia de la facultad de designar colaboradores y de diseñar estructuras organizativas, se basa en el hecho de que los directivos obtienen resultados a través de sus empleados y en buena medida dependen de ellos. Por ese motivo buscan contratar personas leales y reestructurar la organización para aprovechar al máximo sus talentos. Hay dos estrategias que frecuentemente se usan con éxito en este campo: o rodearse de gente en la cual el directivo pueda confiar; o trabajar con gente no vinculada personalmente, a la que se le confía misiones importantes, pero cuyos resultados se pueden medir rápidamente. Por supuesto, es mucho más arduo trabajar con opositores, pero no es imposible: todo depende de su masa crítica dentro del conjunto y de la personalidad del directivo. Hay una estrecha relación entre las decisiones sobre estructura y sobre personal, por una parte, y por otra las decisiones sobre las tareas básicas a realizar, de acuerdo a las prioridades de cada momento, lo que lleva a pensar en la necesidad actual de plantear organizaciones flexibles.
- Elevación del nivel de la responsabilidad política interna: En paralelo con la aceptación de la responsabilidad externa, hay que tratar de elevar los estándares internos de responsabilidad. En muchos casos, establecer estándares de actuación más exigentes es un estímulo explícito para las organizaciones. Esas pautas confirman la importancia de las actuaciones individuales y grupales, y evidencian el hecho de que las mejoras

que se obtengan serán tenidas en cuenta. También convocan la atención de los empleados sobre sus nuevos niveles de exigencia. En una segunda fase, hay que configurar estándares de actuación menos simbólicos y más concretos, estableciendo misiones operativas bien definidas, que estimulen y comprometan al personal, para lo cual pueden usarse técnicas participativas en los procesos de planificación estratégica y presupuestación.

- La obtención de recursos suplementarios: Además de tratar de aprovechar con más eficiencia los recursos que ya se tienen, es importante conseguir más recursos, para mejorar la calidad y cantidad de los servicios brindados, y también para ampliar la influencia y poder del directivo sobre su organización. Hay tres factores que pueden ayudar al directivo a conseguir más recursos:
 - ✓ El contexto político preexistente, en la medida en que evidencia que ya existía el requerimiento social que la organización no pudo o no supo atender en su etapa anterior, lo que motivó su crisis.
 - ✓ Las cualidades personales del directivo, su credibilidad, competencia, energía y compromiso con los valores más llamativos.
 - ✓ Las acciones significativas que se llevan a cabo aplicando las técnicas de gestión política descritas con anterioridad.

- El anuncio de grandes iniciativas: Algunas de las innovaciones más importantes se producen al anunciar grandes iniciativas. Esas innovaciones tienen efectos directos (más servicios para más clientes) y efectos indirectos (simbolizan los valores esenciales de la organización y muestran su

vigencia). Las iniciativas prueban la calidad y el compromiso de los mandos medios y altos, y son ocasión de aprendizajes nuevos. Ellas demuestran que sus propósitos y métodos funcionan. Todo ello les da a las iniciativas un valor que va más allá de su efecto inmediato.

Lo dicho hasta ahora puede sintetizarse en los siguientes enunciados:

- ✓ Comunicar las nuevas misiones.
- ✓ Reorganizar la cúpula de la organización.
- ✓ Incentivar a los empleados.
- ✓ Instituir nuevos procedimientos de planificación estratégica y de elaboración de presupuestos, de tipo participativo.
- ✓ Obtener recursos adicionales para emprender nuevas iniciativas en respuesta a nuevas necesidades.

A todo ello hay que agregar algo muy importante: Hay que aprovechar el desorden superficial que producen todas esas acciones para reorganizar los procedimientos operativos de las organizaciones, o sea modificar sus “tecnologías centrales”. La introducción de estas innovaciones técnicas centrales requiere un gran esfuerzo organizativo, para probar los nuevos procedimientos, escribirlos y entrenar al personal para aplicarlos. Pero, como contrapartida, esos cambios tecnológicos pueden producir cambios cualitativos de nivel en toda la organización.

En muchos casos, los ciudadanos, los clientes y las otras organizaciones gubernamentales producen conjuntamente valor público, el que es atribuido a una organización pública determinada. Si es verdad que las organizaciones públicas dependen de los ciudadanos y

clientes para conseguir resultados, hay que buscar medios para aumentar esas contribuciones externas, como la descentralización de las operaciones y la gestión participativa e integradora, para que los ciudadanos vean que influyen directamente en las operaciones.

Con los viejos procedimientos burocráticos, es muy difícil crear una colaboración de trabajo con los ciudadanos. Las organizaciones clásicas son “centralizadas”, o sea que las decisiones no rutinarias son tomadas únicamente en la cúpula de la organización; y son “funcionales”, o sea que los altos cargos y las estructuras en general están diferenciadas por funciones, no por programas o ámbitos geográficos.

El sector público prefiere este tipo de organización por desconfianza en la participación política, por adhesión al modelo de la “gestión científica” o tayloriana, de principios del siglo XX, por deseo de uniformidad de aplicación y por temor a la corrupción, así como para fomentar la idoneidad especializada y lograr economías de escala.

No es nada fácil cambiar una organización centralizada y funcional en una organización estructural y geográficamente descentralizada. El primer objetivo de tal cambio es romper las unidades funcionales preexistentes y redistribuir sus funciones y personal en las nuevas unidades descentralizadas. La forma más suave de hacerlo es trasladar al personal dejando al principio sus relaciones de mando intactas.

Algo más difícil es romper el monopolio funcional de las estructuras feudalizadas, y redistribuir sus funciones en las nuevas unidades, que a su vez trabajan integrando funciones en lugar de separarlas. La forma más directa

de hacer el cambio es ubicar a los especialistas funcionales bajo las órdenes de nuevos directores geográficos, lo que suele provocar protestas y reacciones, que a veces se busca paliar con una descentralización “a medias”, conservando una pequeña unidad central.

Luego hay que lograr que los directores descentralizados actúen como directores generales en sus respectivos ámbitos descentralizados, y no ya como directores especializados. Deben aprender a actuar como coordinadores de la labor de especialistas. También necesitan entrenamiento en técnicas de gestión política, para que puedan desarrollar asociaciones de trabajo con los grupos sociales locales. La descentralización geográfica depende también de los mecanismos de control para garantizar que las unidades descentralizadas asuman sus responsabilidades, lo que implica un perfeccionamiento de los mecanismos de medición y control, y la implantación de nuevos mecanismos relacionados con la capacidad de respuesta, del tipo de las encuestas a los ciudadanos – clientes. Por último, las organizaciones descentralizadas deben tener una capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuarse a los cambiantes requerimientos de las comunidades locales.

De todo lo dicho hasta ahora, podemos discernir seis conclusiones importantes:

- Una estrategia eficiente requiere el uso de métodos de dirección y gestión participativos.
- Las organizaciones van a funcionar siempre bajo diversas presiones; lo importante es aprovecharlas en beneficio de la creación de valor público.

- El cambio de los sistemas administrativos es solo una parte del cambio total, que también tiene aspectos simbólicos, culturales, etc.
- La actuación de los directivos tiene tanto de improvisación como de planificación.
- Los directivos deben buscar y promover la colaboración de otras personas, dentro y fuera de la organización.
- La forma de actuar y el ritmo de los cambios es tan importante como los objetivos que se intenta realizar.

(Arnoletto & Díaz, 2009)

(Yolanda & Cecilia, 2008), Mencionan que La auditoría de Gestión abarca los siguientes elementos principales:

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Cumplimiento
- Equidad
- Calidad
- Impacto

Eficacia: Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Es decir es necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

Eficiencia: este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas,

que se cumplan los parámetros técnicos productivos que garanticen la calidad; que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Es decir la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. **Financiero:** El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.

En una auditoría de Gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos. Dentro de su alcance, la auditoría gubernamental puede combinar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, eficacia, eficiencia y economía.

Equidad: Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su

conjunto , la necesidad de estimular las áreas cultural económicamente deprimidas , y con absoluto respeto a las normas, constitucionales y legales sobre el reparto de la cara tributaria, los gastos, las inversiones y las participaciones, es decir analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control, en base al cumplimiento de deberes y obligaciones de cada unidad departamental.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación. (Yolanda & Cecilia, 2008).

3.2.2.3. Indicadores de Gestión operativa.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y las metas previstos como también con los impactos esperados. Un indicador es

sencillamente un mecanismo que muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo. Según BASE – Revista de Administración y Contabilidades da Unisinos 3(2):176-188, maio/agosto 2006

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación. No es posible olvidar: “lo que no se mide, no se controla, por tanto no se mejora”. El adecuado uso y aplicación de los indicadores, de los programas de productividad y mejoramiento continuo en los Procesos productivos y logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Los indicadores de gestión sirven a las empresas como herramienta de mejoramiento continuo en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad de productos y servicios.

3.2.2.4. Gestión Operativa de Caja.

Si la Gestión es el desempeño del responsable en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los Objetivos organizacionales que realizada en forma efectiva logra la adaptación de la empresa al cambio permitiéndole ser competitiva y mantenerse en el mercado con el mejor uso de los recursos Coronado, Lic. Iris (2003). Tesis. Venezuela.

Y conociendo que las empresas que desarrollan un buen Gobierno Corporativo son aquellas que han implementado procesos de Gestión Integral de Riesgos de un adecuado cumplimiento normativo. Chávez, E. (2012) Tesis. Lima.

Se puede afirmar que el área de caja de una institución o empresa, siendo netamente operativa, debe implementar y cumplir responsablemente procesos de gestión del riesgo. Asimismo el uso de los recursos tangibles e intangibles, así como del recurso humano debe fomentar un entorno de adaptación al cambio, lo cual le permitirá, a la institución ser más competitiva.

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

3.3.1. Auditoría

Es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos. (Arens, 1995).

3.3.2. Control.

Según uno de sus significados gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección, es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación. Autor: Koontz Y O' Donnel.

Se entiende por control la racionalidad que busca asegurar que se cumplan fines de manera directa el control que promueve la contabilidad es el de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y la riqueza según los fines y propósitos de los agentes y la sociedad. Innovar, Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, Nª24 Jul – Dic 2004.

3.3.3. COBIT

Son siglas en idioma inglés Control Objectives for Information and Related Technology (Objetivos de Control para Tecnología de

Información y Tecnologías relacionadas). Fernando, D. (2002: ppt 50).

3.3.4. Control Adecuado

Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionan un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica. (Gómez, 1997).

3.3.5. Eficacia

Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. ROBBINS, S.P. Y COULTER, M. (2005). Administración 8ª ed. México: Editorial Prentice Hall.

3.3.6. Eficiencia

Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia. ROBBINS, S.P. Y COULTER, M. (2005). Administración 8ª ed. México: Editorial Prentice Hall.

3.3.7. Economía

Es el estudio de las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades enteras hacen para enfrentar la escasez. Parkin, M. (2009) Economía 8ª ed. Pearson Educación, México.

3.3.8. Evaluación del Riesgo.

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. Apaza Meza, M. (2005).

3.3.9. Gestión de Riesgos

Gestión de riesgos es un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización. (Gómez, 1997).

3.3.10. Riesgos.

Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad. Apaza Meza, M. (2005). Contabilidad estratégica del EVA “Las nuevas Métricas Financieras y del El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la Entidad.

Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno”, pp 752 Editora y Distribuidora Real.

3.3.11. Las actividades de supervisión del Control Interno.

Se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación. El sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y

permitir su retroalimentación. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando.

3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

3.4.1. Hipótesis general

Las actividades de control Interno tienen un efecto directo en la Gestión Operativa del área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015.

3.4.2. Hipótesis específicas

- a) Las actividades de control interno en el Banco de la Nación de la Región Tacna, son insuficientes.
- b) La Gestión Operativa en el área de caja del Banco en la Nación de la Región Tacna es baja.

3.5. SISTEMA DE VARIABLES.

3.5.1. Variable Independiente:

3.5.1.1. Actividades de Control Interno

Control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación. Autor: koontz y o'donnel.

El control que promueve la contabilidad es el de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y la riqueza según los fines y propósitos de los agentes y la

sociedad. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales, N°24 jul – dic 2004.

Las actividades de control se traducen en políticas, y procedimientos. A través de ellas, la Institución llega a conseguir sus objetivos.

3.5.1.2. Dimensiones del Control Interno:

a) Políticas

Lineamientos que rigen el rumbo de la institución, lo que debe hacerse, a raíz de ellas, la institución implementa normas, directivas, manuales y procedimientos.

b) Procedimientos

Son acciones que regulan el cómo se realizará las operaciones, dado que se deben cumplir las normas, es necesario direccionar cada paso a seguir.

3.5.1.3. Indicadores de la Variable Independiente:

a) Normas

b) Procedimientos

c) Evaluación

3.5.1.4. Escala de la Variable Independiente:

a) Ordinal

3.5.2. Variable Dependiente:

3.5.2.1. Gestión Operativa

La Gestión es el desempeño del responsable en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que realizada en forma efectiva logra la adaptación de la empresa al cambio permitiéndole ser competitiva y mantenerse en el mercado con el mejor uso de los recursos Coronado, Lic. Iris (2003). Tesis. Venezuela.

Las empresas que desarrollan un buen Gobierno Corporativo son aquellas que han implementado procesos de Gestión Integral de Riesgos de un adecuado cumplimiento normativo. Chávez, E. (2012) Tesis. Lima.

3.5.2.2. Indicadores de la Variable Dependiente

a) Eficiencia

Según la Real Academia de la lengua española, (RAE) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

b) Eficacia

Según la Real Academia de la lengua española, (RAE) es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

c) Productividad

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. Para este trabajo la productividad es un indicador dependiente de los procedimientos para ver los resultados en el servicio y atención al cliente.

3.5.2.3. Escala de medición

a) Ordinal

Con la escala de medición ordinal se precisa la clasificación y el orden de los datos.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación es de correlación, basada en la clasificación que señala (Hernández, ed. 2014).

En el presente trabajo Correlacional, la finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables propuestas, en una muestra o contexto en particular.

4.1.1. Nivel De Investigación

Se empleara el método Descriptivo y Correlacional, ya que se analizaran diferentes variables que se encuentran involucrados en el proceso del Servicio.

4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El diseño de esta investigación es de tipo No experimental, transaccional o transversal Descriptivo Correlacional – Causal. (Hernández, ed. 2014).

Es No experimental debido a que la información obtenida y generada, se constituye en puestas a preguntas planteadas en el problema de investigación.

Es una investigación transaccional, porque los datos fueron recolectados en un solo momento, es decir al mismo tiempo. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es descriptivo, Correlacional causal, debido a que en un primer momento se describen las variables, después se mide el grado de relación de las variables y posteriormente se ve la relación de la variable independiente en la dependiente, por esa razón es causal.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

4.3.1. Población

Tabla N°2

TABLA DE POBLACIÓN

Detalle	Cantidad
Administrador de la Agencia 1 Tacna	01
Jefe de Caja Agencia 1 Tacna	01
Cajeros de las dependencias Agencias 3	03
Gregorio Albarracín, Alto de la Alianza y Pocollay	06
Recibidores Pagadores de la Agencia 1 Tacna	18
Total:	29

FUENTE: Elaboración propia.

4.3.2. Muestra

Teniendo en cuenta que la población es finita y pequeña se trabajará con el 100% de la población.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

4.4.1. Técnicas

a) Encuesta

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó el instrumento de la encuesta que se aplicó al Jefe de Caja y Gestores de servicio, con la finalidad de conocer si existe relación entre las Actividades de control y la gestión operativa de caja.

4.4.2. Instrumentos

a) Cuestionario

Se aplicó este instrumento dirigido al Jefe de Caja y Gestores de Servicios de la Agencia 1 Tacna y sus dependencias.

4.4.3. Ámbito de la investigación

El marco de focalización de la presente investigación, será la Región de Tacna.

4.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

4.5.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos, que se detallan a continuación:

- **El soporte informático SPSS 20 Edition**, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; y Excel, aplicación de Microsoft Office 2013, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

- **En lo que respecta a Excel:**

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permite configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- ✓ Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- ✓ Elaboración de los gráficos circulares que acompañan los cuadros que se elaboraron para describir las variables. Estos gráficos permiten visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.
- ✓ Las tablas y gráficos elaborados en Excel, serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

- **En cuanto al SPSS 20.0 Para Windows**

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitirá ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado (X^2) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.
- Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

4.5.2. Presentación de los Datos

La presentación de la información a través de tablas y gráficos estadísticos, luego del procesamiento de la misma de manera escrita tabular y gráfica, consideración para la discusión los procedimientos lógicos de la deducción e inducción.

4.5.3. Análisis e Interpretación de los Datos

Se utilizarán técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizará:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas servirán para la presentación de los datos Procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizará este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizará:

Prueba Chi (χ^2). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba.

En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basará en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valores mayor que alfa (α), entonces, las variables serán independientes; en otras palabras, no habrá Relación ente las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asumirá que las variables estarán relacionadas entre sí. La prueba se efectuará mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

4.6. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Así también se utilizó la prueba Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento que se aplicó.

Tabla 3:

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – CUESTIONARIO

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,823	19

Fuente: Elaboración propia en SPSS, a partir del cuestionario.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS

Este capítulo contiene el informe final del diagnóstico de las actividades de control interno y su impacto en la gestión operativa del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna, cuyos resultados son manejados a través de factores que determinan la relación directa entre actividades de control y la gestión operativa en el Banco de la Nación de la región Tacna, 2015.

Los resultados obtenidos se analizan de acuerdo a una evaluación cualitativa de tres (03) indicadores incidentes en las actividades de control interno y tres (03) indicadores incidentes en la gestión operativa; en una escala de uno (01) a cinco (05), en donde el número uno (01) representa la premisa de “Nunca”, como manifiesto de total disconformidad por trabajadores del área de caja de la Agencia 1 en la región de Tacna y el cinco (05) representa la premisa “Siempre”, como manifestación de total conformidad.

Los resultados obtenidos se muestran a través de tablas y gráficos, partiendo de un análisis general de los datos suministrados a través del cuestionario y llegando al análisis particular por indicadores evaluados: Normas, procedimientos, evaluación, eficiencia, eficacia, y productividad.

5.1.1. Actividades Preparatorias antes del Tratamiento para la recolección de datos

5.1.1.1. Antes del tratamiento

Para el presente estudio se ha utilizado la investigación de nivel descriptiva que ha permitido identificar las condiciones para determinar si existe relación entre las actividades de control interno y el nivel de gestión

operativa del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna.

Se realizó con la participación de los trabajadores de la Agencia 1 Tacna y dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna, siendo un total de 27 los encuestados, quienes completaron el cuestionario compuesto por 19 preguntas, cuyos datos obtenidos posteriormente se tabularon y analizaron, y se preparó el documento con los resultados.

5.1.1.2. Después del tratamiento

Se elaboró teniendo como marco muestral básico el total de la población conformada por los trabajadores de la Agencia 1 Tacna y dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna, sumando un total de 27 que representa el 100% de la población.

- Unidad de Muestra:

Dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna en el año 2015.

- Rango de Calificación:

La valoración que se asignó para calificar la percepción de los trabajadores de la Agencia 1 y dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna, sobre cada uno de los indicadores de las actividades de control interno y la gestión operativa, se elaboró realizando preguntas a través de escala de Likert, según como se muestra a continuación:

Tabla 4:

TABLA DE VALORACIÓN Y CALIFICACIÓN

Descripción	Valor
Nunca	1
Muy pocas veces	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del análisis del trabajo de investigación y bajo el entendimiento del mismo por los trabajadores, se utilizó la valoración para las actividades de control interno y gestión operativa, compuesta de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales son base para realizar el análisis.

Para la recolección de datos se hizo previamente la validación de la validez y la confiabilidad de los ítems. En el caso de la validez se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos, para verificar:

- La redacción y claridad adecuada del instrumento, si esta formulado con el lenguaje apropiado.
- Coherencia, si esta expresado en conductas Observables.
- Pertinencia, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Coherencia, entre los índices, indicadores y las dimensiones.

En el caso de la confiabilidad para el instrumento que se utilizó para el estudio de la investigación fue también positiva y aceptable estadísticamente, como se muestra a continuación en la Tabla 5, obteniéndose el valor de 0.823 haciendo uso del método Alfa de Cronbach.

Tabla 5:

TABLA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – CUESTIONARIO

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,823	19

Fuente: Elaboración propia en SPSS, a partir del cuestionario.

5.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (TABLAS Y FIGURAS)

5.2.1. Resultado de Actividades de control interno

Tabla 6:

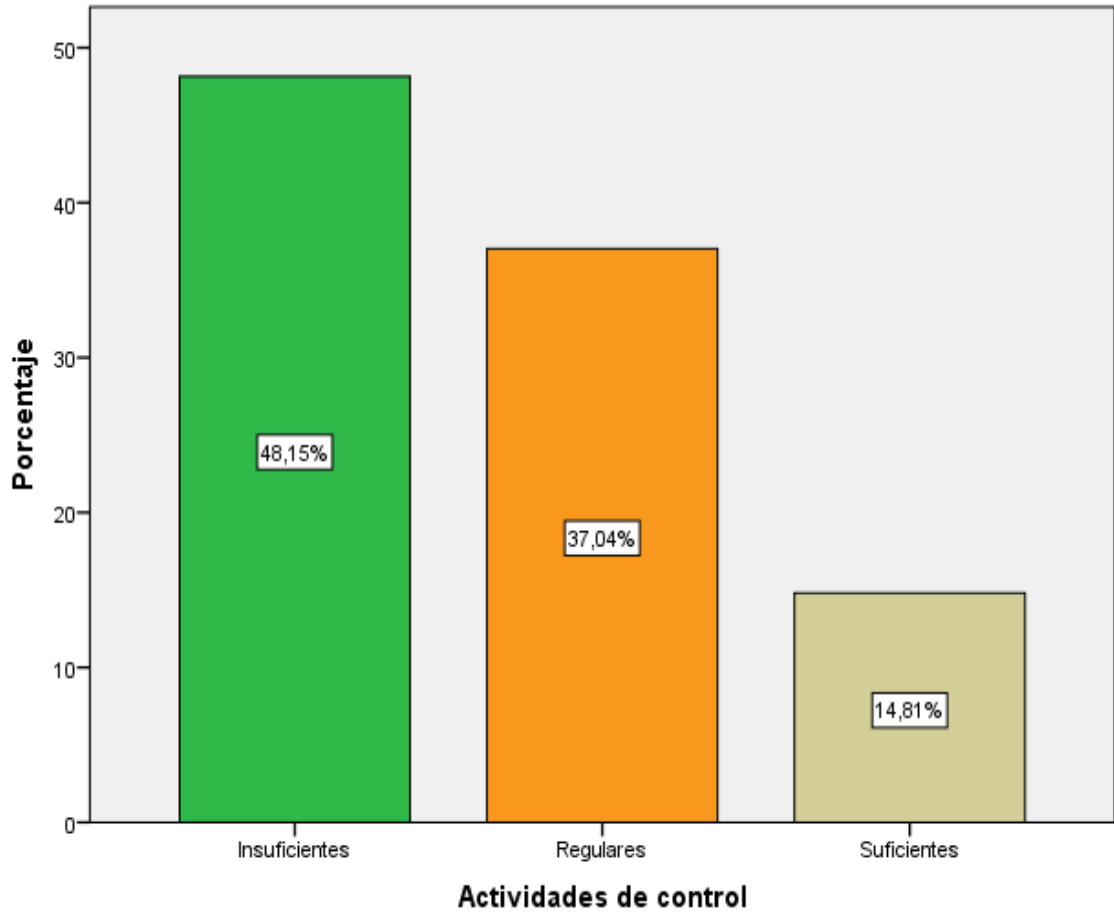
TABLA DE ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Insuficientes	13	48,15
Regulares	10	37,04
Suficientes	4	11,11
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 1:

ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación:

De los resultados de la Tabla 6 y Figura 1, se puede afirmar que el 48,15% de los trabajadores del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que son insuficientes las actividades de control interno, el 37,04% manifestó que son regulares y el 14,81% que son suficientes.

5.2.2. Resultado de Indicadores

INDICADOR 1

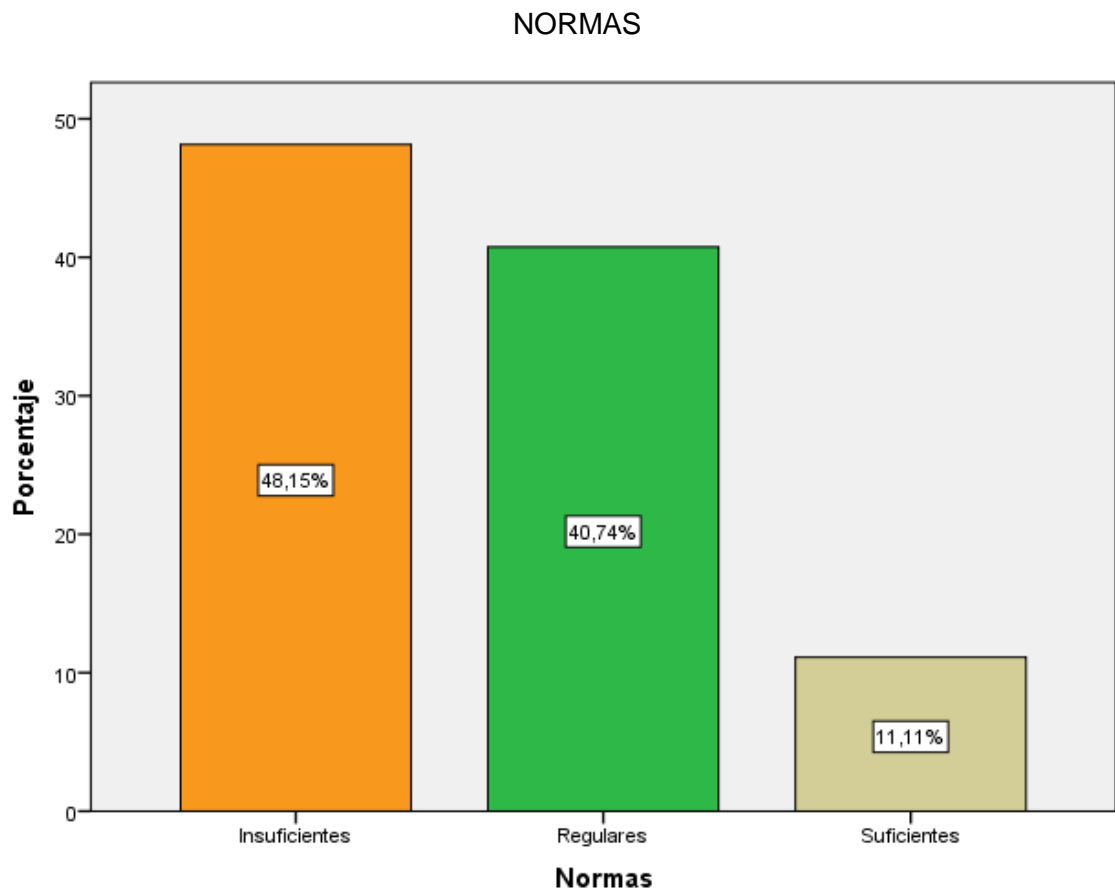
Tabla 7:

TABLA DE NORMAS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Insuficientes	13	48,15
Regulares	11	40,74
Suficientes	3	11,11
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 2:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación:

De los resultados de la Tabla 7 y Figura 2, se puede afirmar que el 48,15% de los trabajadores del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que son insuficientes las normas, el 40,74% manifestó que son regulares y el 11,11% que son suficientes.

INDICADOR 2

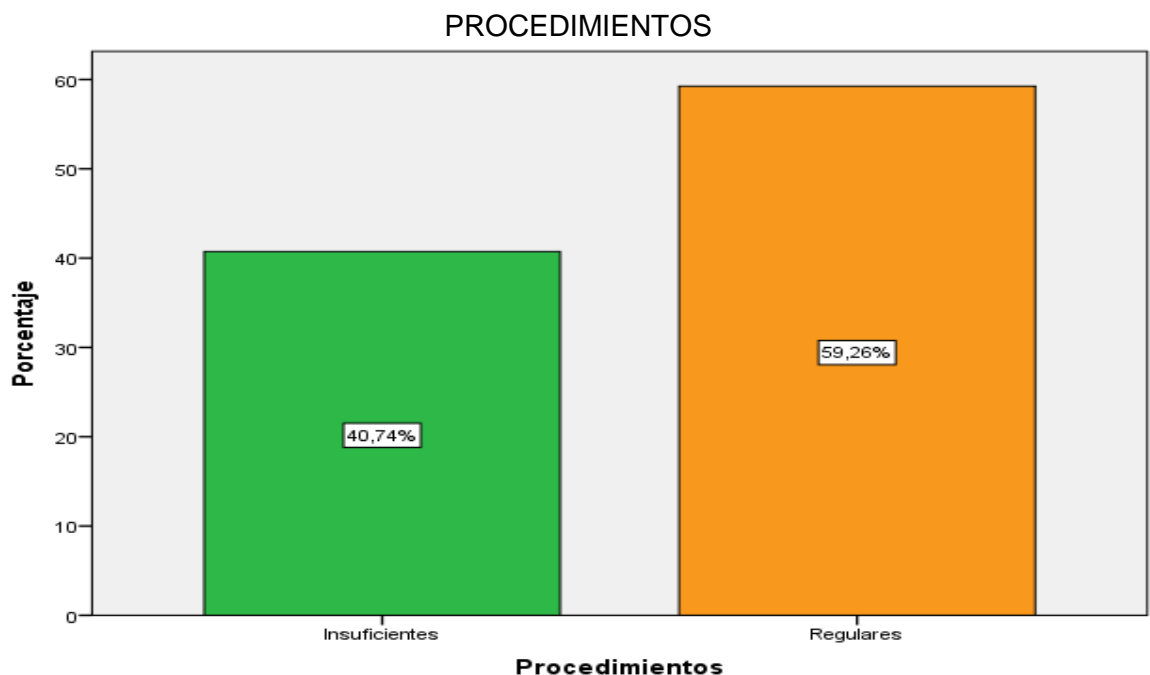
Tabla 8:

TABLA DE PROCEDIMIENTOS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Insuficientes	11	40,74
Regulares	16	59,26
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Figura 3:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación:

De los resultados de la Tabla 8 y Figura 3, se puede afirmar que el 40,74% de los trabajadores del Área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que son insuficientes los procedimientos y el 59,26% manifestó que son regulares

INDICADOR 3:

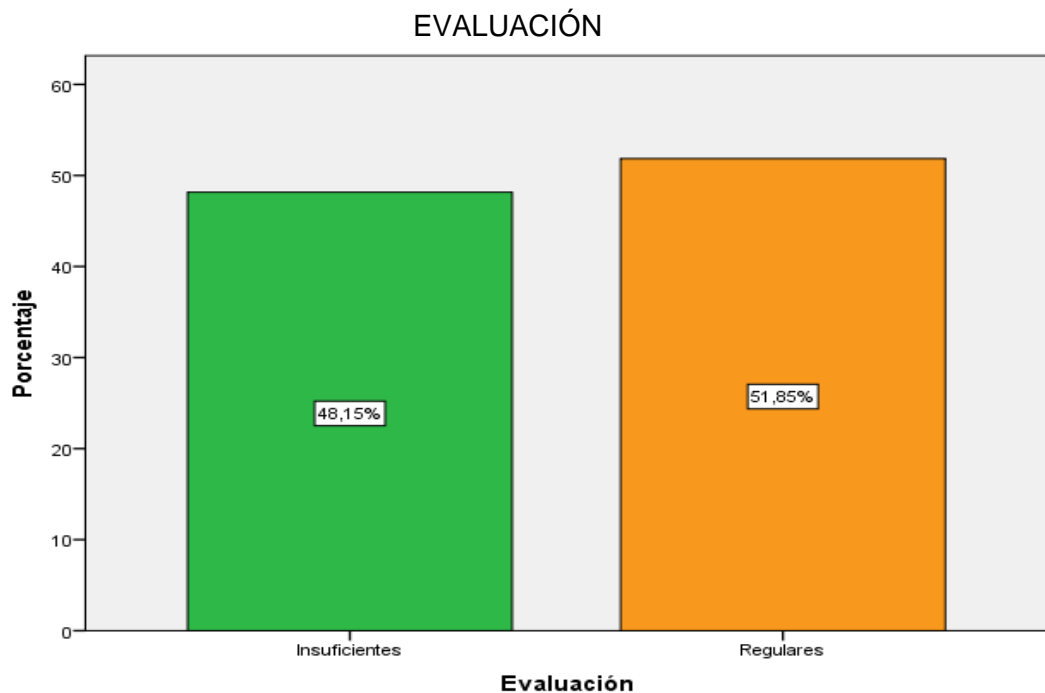
Tabla 9:

TABLA DE EVALUACIÓN

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Insuficientes	13	48,15
Regulares	14	51,85
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Figura 4:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación:

De los resultados de la Tabla 9 y Figura 4, se puede afirmar que el 48,15% de los trabajadores del área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que son insuficientes las evaluaciones y el 51,85% manifestó que son regulares.

5.2.3. Resultados de Gestión Operativa

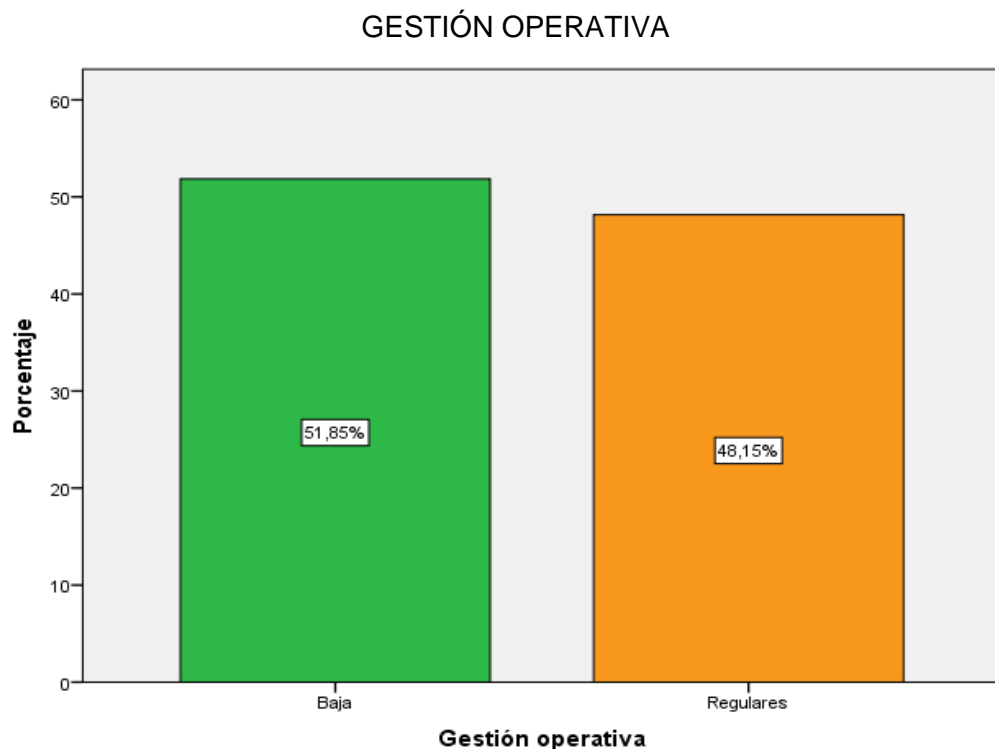
Tabla 10:

TABLA DE GESTIÓN OPERATIVA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	14	51,85
Regular	13	48,15
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Figura 5:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

De los resultados de la Tabla 10 y Figura 5, se puede afirmar que el 51,85% de los trabajadores del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que la gestión operativa es baja y el 48,15% manifestó que es regular.

INDICADOR 1

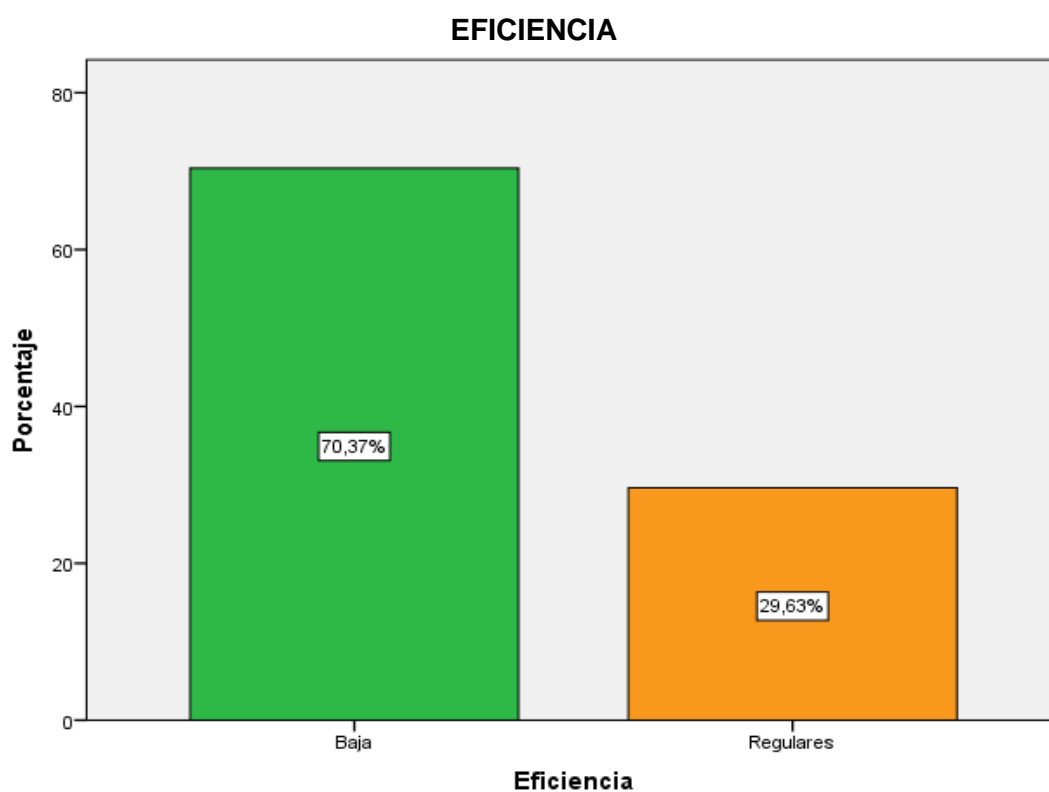
Tabla 11:

TABLA DE EFICIENCIA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	19	70,37
Regular	8	29,63
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Figura 6:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

De los resultados de la Tabla 11 y Figura 6, se puede afirmar que el 70,37% de los trabajadores del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que es baja la eficiencia y el 29,63% manifestó que es regular.

INDICADOR 2

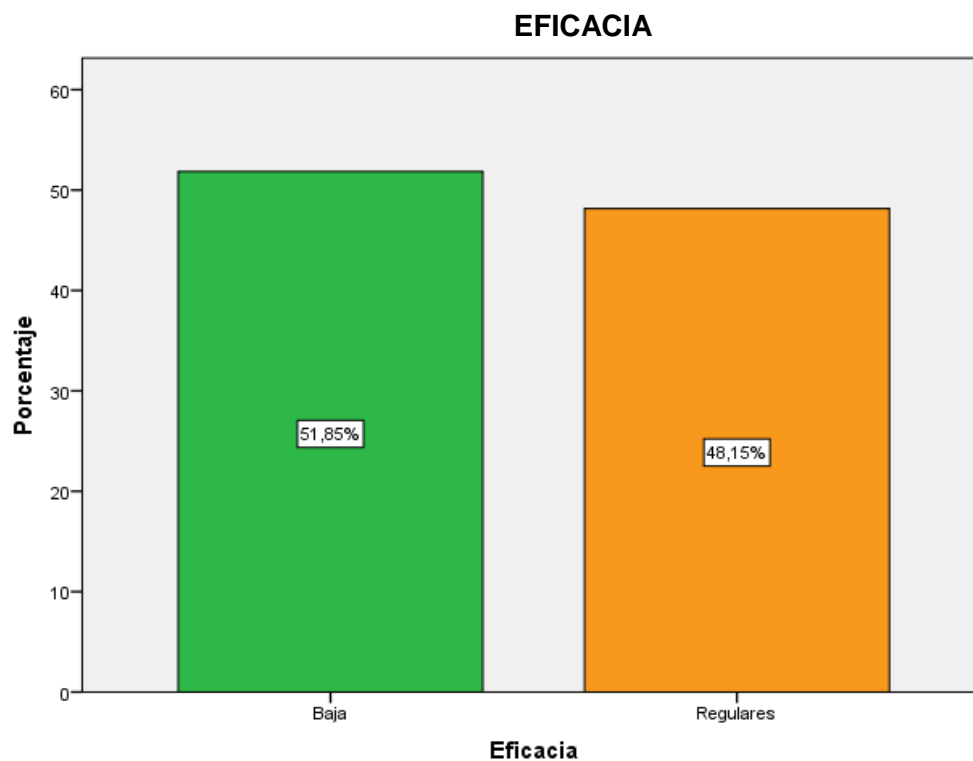
Tabla 12:

TABLA DE EFICACIA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	14	51,85
Regular	13	48,15
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Figura 7:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación:

De los resultados de la Tabla 12 y Figura 7, se puede afirmar que el 51,85% de los trabajadores del Área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que es baja la eficacia y el 48,15% manifestó que es regular.

INDICADOR 3

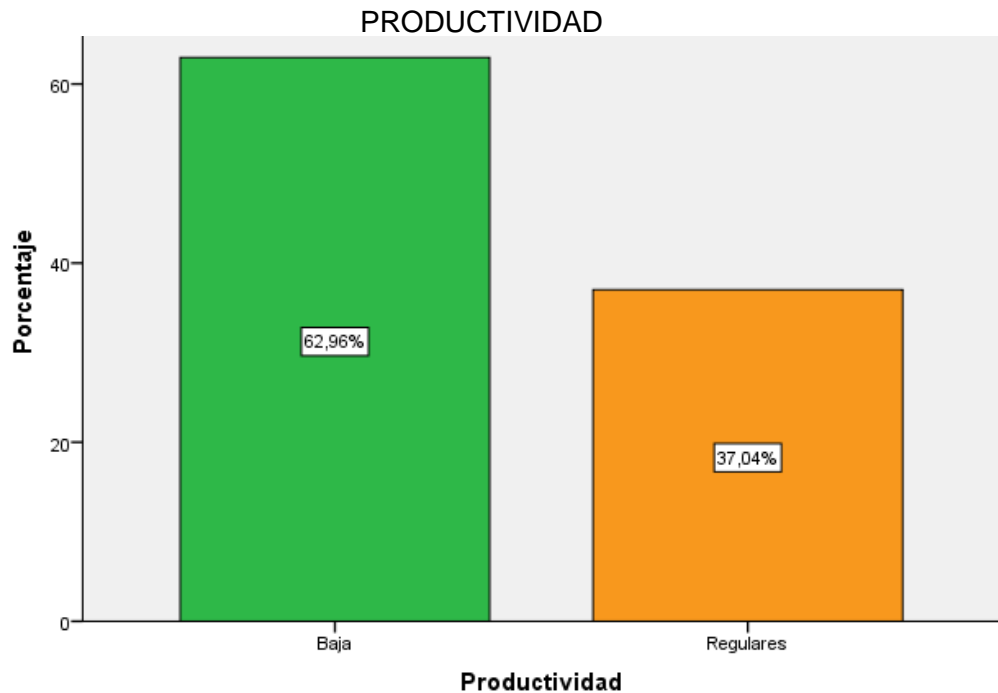
Tabla 13:

TABLA DE PRODUCTIVIDAD

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	17	62,96
Regular	10	37,00
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Figura 8:



Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación:

De los resultados de la Tabla 13 y Figura 8, se puede afirmar que el 62,96% de los trabajadores del área de Caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación de la Región Tacna opinan que es baja la productividad y el 37,04% manifestó que es regular.

5.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

5.3.1. Hipótesis General

a) Planteamiento de la Hipótesis:

H0: Las actividades de control Interno no tienen un impacto directo en la Gestión Operativa del área de caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015.

H1: Las actividades de control Interno tienen un impacto directo en la Gestión Operativa del área de caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza la Ho.

c) Elección de la prueba estadística: Chi-cuadrado

Tabla 14

**TABLA DE CONTINGENCIA ACTIVIDADES DE CONTROL *
GESTIÓN OPERATIVA**

		Gestión operativa		Total
		Deficiente	Regular	
Actividades de Control	Deficientes	11	2	13
	Regulares	3	7	10
	Eficientes	0	4	4
Total		14	13	27

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15

PRUEBA DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	11,810 ^a	2	,003
Razón de verosimilitudes	14,013	2	,001
Asociación lineal por lineal	10,000	1	,001
N de casos válidos	27		

Fuente: Elaboración Propia

b) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

c) Conclusión:

Los resultados de la Tabla 15 dan como resultado que el valor – p(0,003) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que con un nivel de confianza del 95% que el control Interno tienen un impacto directo en la Gestión Operativa del área de caja en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015.

5.3.2. Primera Hipótesis Específica

a) Planteamiento de la Hipótesis:

H₀: Las actividades de control interno en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, no son insuficientes.

H₁: Las actividades de control interno en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, son insuficientes.

Hipótesis Estadística:

H₀: $\mu = 2.00$

H₁: $\mu \neq 2.00$

Categoría:

De 0 – 1.00: Insuficientes

De 1 – 2.00: Regulares

De 2 – 3.00: Suficientes

Variable: Actividades de control interno

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza la H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Prueba t

Tabla 16

TABLA DE CONTINGENCIA ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO

°Prueba t muestra única				
	Valor de prueba = 2			
	t	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Diferencia de media
Actividades de control interno	-2,360	26	0,026	-,33333

Fuente: Elaboración Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

e) Conclusión:

Los resultados de la Tabla 16 dan como resultado que el valor $-p(0,026)$ es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que con un nivel de confianza del 95% que las actividades de control interno en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, son insuficientes.

5.3.3. Segunda Hipótesis Específica

a) Planteamiento de la Hipótesis:

H₀: La Gestión Operativa en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación en la Región Tacna no es baja.

H₁: La Gestión Operativa en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación en la Región Tacna es baja.

Hipótesis Estadística:

H₀: $\mu = 2.00$

H₁: $\mu \neq 2.00$

Categoría:

De 0 – 1.00: Baja.

De 1 – 2.00: Regular

De 2 – 3.00: Alta.

Variable: Gestión Operativa

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza la H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Prueba t

Tabla 17

TABLA DE CONTINGENCIA GESTIÓN OPERATIVA

°Prueba t muestra única				
	Valor de prueba = 2			
	T	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Diferencia de media
Gestión Operativa	-5,292	26	0,000	-,7199

Fuente: Elaboración Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

e) Conclusión:

Los resultados de la Tabla 17 dan como resultado que el valor $-p(0,000)$ es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que con un nivel de confianza del 95% que la gestión Operativa en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias en el Banco de la Nación en la Región Tacna es baja.

5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se sabe la finalidad de la presente investigación, en cuanto a la hipótesis general, fue determinar el impacto de las actividades de control

Interno sobre la gestión operativa del área de caja en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna. Esta hipótesis fue demostrada, aplicando los métodos estadísticos correspondientes, tomando los datos que se obtuvieron de la encuesta aplicada a los trabajadores. Por ello Coopers y Lybrand. (2013), en su tesis “Los nuevos conceptos de control interno” indica que los procesos de una entidad, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la misma, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión pero no un sustituto de ésta. La incorporación de controles puede incluir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de calidad. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen las entidades. Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la misma.

Así mismo el objetivo, en cuanto a las hipótesis específicas, la encuesta aplicada contempló los indicadores de normas, procedimientos y evaluación para la variable de las actividades de control interno y eficiencia, eficacia y productividad para la variable de gestión operativa, teniendo como resultados que la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, tienen insuficientes actividades de control interno y baja gestión operativa.

Finalmente, por la información bibliográfica analizada si la Agencia 1 Tacna y sus dependencias, en el Banco de la Nación en la Región Tacna, continúa en este mismo esquema de trabajo se podrían presentar situaciones que dañen la imagen de la institución.

CONCLUSIONES

Primero. En la Agencia 1 Tacna del Banco de la Nación Región Tacna, las Actividades de Control Interno son insuficientes.

Las Actividades de Control Interno han sido evaluadas por tres indicadores: Normas, Procedimientos y Evaluación, encontrándose que:

- Las normas son insuficientes; precisando dicha afirmación el 48.15%, mientras que 40.74% señalan que son regulares y el 11.11% considera que son suficientes; esto se da porque si bien existen normas, estas no se aplican en su totalidad en las actividades de control ya sea por desconocimiento o por falta de control.
- Los procedimientos son insuficientes; precisando dicha afirmación el 40.74% y el 59.26% señalan que son regulares ya que si bien pueden estar escritos estos no se cumplen.
- La evaluación es insuficiente; precisando dicha afirmación el 48.15% y el 51.85% señalan que es regular, ya que no se han llevado a cabo evaluaciones permanentes ni se ha hecho seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

Segundo. La gestión operativa en la Agencia 1 Tacna del Banco de la Nación Región Tacna, es baja.

La gestión operativa ha sido evaluado por tres indicadores: Eficiencia, Eficacia y Productividad; encontrándose que:

- En relación a la eficiencia han señalado que es baja el 51.85% y regular el 48.15%, teniendo en cuenta que no se promueve el buen desempeño, existe alto riesgo en las operaciones que se realizan y así mismo los procedimientos para la atención son extensos.
- En cuanto a la eficacia han señalado que es baja el 70.37% y regular el 29.63%, debido a que no hay buena supervisión y

que si bien la institución tiene establecidas las metas, los valores no se realizan con medidas correctivas oportunas.

- En relación a la productividad han señalado que es baja el 51.85% y regular el 48.15%, ya que muchas veces han recurrido a sus propias técnicas para realizar más operaciones y consideran que debe incrementarse la prima de riesgo de caja.

Tercero. En el Área de Caja de la Agencia 1 Tacna y sus dependencias del Banco de la Nación Región Tacna, las actividades de control tienen un impacto directo en la Gestión Operativa.

En suma estos resultados nos permiten aceptar las Hipótesis General Planteada

RECOMENDACIONES

A los Directivos del Banco de la Nación:

Respecto a las Actividades de Control se sugiere:

- Se debe aplicar toda la normatividad que se refiera a las actividades de control para evitar futuros eventos que afecten la credibilidad y honestidad en los procesos diarios de la entidad.
- Es necesario revisar los procedimientos y supervisar su cumplimiento.
- Realizar evaluaciones periódicas ya sea a través del Órgano de Control Institucional o Auditorías Operativas y hacer el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

Respecto a la Gestión Operativa:

- Promover el buen desempeño y evaluar los procedimientos para su mejora.
- Realizar supervisiones y cumplir con los objetivos, metas y valores que rigen en la institución.
- Realizar reuniones de trabajo con todos los involucrados (personal operativo y de dirección) para analizar los problemas que se presentan y plantear soluciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F.G. (2006). El proyecto de Investigación (4^a. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bittar M., Gimi (1991). Principios de Gerencia y Administración de Empresas. Librería Destinos, Caracas, Venezuela.
- Catacora Carpio, F (1997) Sistemas y Procedimientos Contables. Universidad Católica Andrés Bello. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, Caracas.
- Chávez Zamora, M. E. (2012). Formulación de una metodología de Auditoría basada en procesos y riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación 2010.
- Chiavenato, I (2004). Administración Proceso Administrativo. (3^a ed.). Universidad Católica Andrés Bello. McGraw-Hill Interamericana Editores. México.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework
- Contraloría General de la República de Costa Rica. Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- Contreras, A. V. (2013). Modelo de Gestión de Operaciones para PYMES Innovadoras. Revista EAN, (47), 66-87.
- Cooper & Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.
- Date, C.J.(1990).Introducción a los Sistemas de Base de Datos (5^a ed.). Addison Wesley Iberoamericana S.A. Caracas, Venezuela.
- Domínguez Machuca, J.A., García Gonzales, S., Domínguez Machuca, M.A., Ruiz Jimenez, A., & Alvarez Gil, M.J. (1995). Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Federación de colegios de contadores públicos de Venezuela (1997).El Objeto de estudio del control interno por parte del Contador Público. Publicación técnica N° 2.
- García, B.H. (2004). La supervisión de los bancos y el rol del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria. Contaduría y Administración, (212), 41 - 47.

- Hernández, R., Fernández, C y Bastidas, P. (2002). Metodología de la Investigación. Tercera edición, Mcgraw-Hil, México. 65
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3^a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. (3^a. ed.). Caracas: SYPAL.
- IUTE (1998) Manual de Normas de Control Interno. Ejido-Merida.
- INTOSAI GOV 9100. Guía para las normas de Control Interno del sector público.
- Mantilla, S. (2000). Control Interno. Estructura conceptual integrada. Segunda edición. Ecoc. Ediciones. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Manual de Organización Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (1996).
- Manual para el manejo de la caja chica del IUTE (2007). 66 Normas emitidas por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. La Publicación Técnica N°2.
- National Audit Office (2010). The Statement on Internal Control: A Guide for Audit Committees. Financial Management and Governance Practice.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Fundamentos de la Administración. (5^a. ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Prentice Hall.
- Rojas, W. (2007). Diseño de un sistemas de Control Interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. *líneas*) Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf (16-03-2011).
- Sotomayor, A. y Gonzalez, E. (1997). Control Interno. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. Mexico: Limusa
- United States General Accounting Office – GAO (1999). Standars for Internal Control in the Federal Government.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

“LAS ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN OPERATIVA DEL AREA DE CAJA EN EL BANCO DE LA NACIÓN DE LA REGION TACNA, 2015”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General ¿Cuál es el efecto de las actividades de control en la Gestión operativa del área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo son las actividades de control Interno en el Banco de la Nación en la Región Tacna, 2015?</p> <p>¿Cómo es la Gestión operativa en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015?</p>	<p>Objetivo general Determinar el nivel de relación entre las actividades de control Interno y la gestión operativa de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015.</p> <p>Objetivos específicos Evaluar las actividades de control Interno en el Banco de la Nación en la Región, 2015.</p> <p>Evaluar la Gestión Operativa del área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015.</p>	<p>Hipótesis general Las actividades de control Interno tienen un efecto directo en la Gestión Operativa del área de caja en el Banco de la Nación de la Región Tacna, 2015.</p> <p>Hipótesis específicas Las actividades de control interno en el Banco de la Nación de la Región Tacna, son insuficientes.</p> <p>La Gestión Operativa en el área de caja del Banco de la Nación en la Región Tacna es baja.</p>	<p>Variable Independiente Actividades de Control</p> <p>Variable Dependiente Gestión Operativa</p>	<p>Normas Procedimientos Evaluación</p> <p>Eficiencia Eficacia Productividad</p>

Operacionalización de variables

VARIA BLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
CONTROL INTERNO	<p>Control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación. Autor: koontz y o'donnel.</p> <p>El control que promueve la contabilidad es el de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y la riqueza según los fines y propósitos de los agentes y la sociedad.</p> <p>Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales, nº24 jul – dic 2004.</p>	<p>Para la medición del control se requiere la aplicación de normas, ejecución de procedimientos y evaluación de resultados.</p>	<p>Políticas</p> <p>Procedimientos</p>	<p>Normas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Evaluación</p>	Ordinal
GESTION OPERATIVA	<p>La Gestión es el desempeño del responsable en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que realizada en forma efectiva logra la adaptación de la empresa al cambio permitiéndole ser competitiva y mantenerse en el mercado con el mejor uso de los recursos Coronado, Lic. Iris (2003). Tesis. Venezuela.</p> <p>Las empresas que desarrollan un buen Gobierno Corporativo son aquellas que han implementado procesos de Gestión Integral de Riesgos de un adecuado cumplimiento normativo. Chávez, E. (2012) Tesis. Lima.</p>	<p>La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido. Se puede observar que se despliegan tres indicadores: Eficiencia, Eficacia y Productividad.</p>		<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Productividad</p>	Ordinal

Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer su opinión sobre "LAS ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LA GESTION OPERATIVA DEL AREA DE CAJA EN EL BANCO DE LA NACION DE LA REGION TACNA, 2015".

Instrucciones: A continuación se presentan 19 ítems, luego de leerlos atentamente, elija la alternativa que considera que es la respuesta correcta y marque la columna que corresponda con una X. NO ESCRIBA SU NOMBRE, EL CUESTIONARIO ES ANÓNIMO.

(5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Muy pocas veces (1) Nunca

VARIABLE	Nro .	INDICADOR	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
CONTROL INTERNO	1	NORMAS	¿Existen normas de Control Interno que permitan la mejora de los procedimientos de la unidad de caja en el Banco de la Nación, en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias?					
	2		¿Conoce las normas de la Institución relacionadas con la unidad de caja, en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias??					
	3		¿Considera que en la unidad de caja, existen normas que no permiten la prontitud en el desarrollo de los procesos?					
	4	PROCEDIMIENTOS	¿Con que frecuencia se actualizan los procedimientos para que los gestores de servicio realicen las operaciones?					
	5		¿Con que frecuencia se identifican los riesgos de control interno en los procedimientos de la unidad de caja en el Banco de la Nación, en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias?					
	6		¿Con que frecuencia se verifica la supervisión de los procedimientos que se realizan en la unidad de caja en el Banco de la Nación, en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias?					
	7	EVALUACION	¿Al finalizar la jornada laboral diaria, se emiten reportes que son verificados por el funcionario encargado en la unidad de caja en el Banco de la Nación, en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias?					
	8		¿Con que frecuencia se evalúan los cajeros de las dependencias en la Agencia 1 Tacna del Banco de la Nación?					
	9		¿Considera usted necesario ser evaluado regularmente para demostrar que cumple con las expectativas de la Institución?					
GESTION OPERATIVA	10	EFICIENCIA	¿Considera usted que las actividades del control interno del Banco de la Nación promueven un desempeño óptimo en la unidad de caja de la agencia 1 Tacna y sus dependencias?					
	11		¿Considera usted que existen riesgos en las operaciones de la unidad de caja relacionados a la falta de control interno en la Agencia 1 Tacna y sus dependencias?					

	12		¿Reciben la cantidad suficiente de material para atender al público?					
	13		¿El tiempo que utiliza para atender al cliente debido a los procedimientos que tiene que hacer para realizar una transacción es extenso?					
	14	EFICACIA	¿Considera que es eficaz la supervisión y monitoreo en su Agencia?					
	15		En su opinión se realiza el seguimiento a las medidas de control implementadas por el titular					
	16		Tiene la Institución establecidas los objetivos, metas, valores y otros.					
	17	PRODUCTIVIDAD	Recurre a sus propias técnicas para hacer más operaciones?					
	18		Se siente motivado a realizar más transacciones?					
	19		Considera que debe aumentar la prima de caja?					