



**Gestionar: revista de empresa y gobierno**

<https://www.revistagestionar.com>

ISSN: 2810-8264 / ISSN-L: 2810-823X

Editada por:

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú



VOL. 2 NÚM. 3 (2022)

[www.revistagestionar.com](http://www.revistagestionar.com)



**ARTICULO ORIGINAL**


## **Análisis de directivas internas para mejorar las operaciones en el área de tesorería en un municipio del Perú**

*Analysis of internal directives to improve operations in the treasury area in a municipality in Peru*

Análise das diretrizes internas para melhorar as operações na área de tesouraria em um município no Peru


**Mateo Quispe<sup>1</sup>**

E.P. Contabilidad - Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Peruana Unión, Juliaca – Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0001-8318-3516>  
[josemateoquispe@gmail.com](mailto:josemateoquispe@gmail.com)


**Jhon Sánchez**

E.P. Contabilidad - Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Peruana Unión, Juliaca – Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0001-6645-5591>  
[jhonsanchezmamani@gmail.com](mailto:jhonsanchezmamani@gmail.com)


**Julio Istaña**

E.P. Contabilidad - Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Peruana Unión, Juliaca – Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-1146-3022>  
[juliocesaristanaramos@gmail.com](mailto:juliocesaristanaramos@gmail.com)

**Yasmany Lupaca**

E.P. Contabilidad - Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Peruana Unión, Juliaca – Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0003-0533-175X>  
[yasmany.lupaca@upeu.edu.pe](mailto:yasmany.lupaca@upeu.edu.pe)

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.03.007>

Recibido: 05/03/2022 Aceptado: 18/05/2022 Publicado: 20/05/2022

### **PALABRAS CLAVE**

caja chica, encargos  
internos, directivas  
internas, tesorería.

**RESUMEN.** Se tuvo por objetivo analizar las directivas internas a través del análisis de prevalencia mediante el registro Sistema Integrado de Administración Financiera y el estado de situación financiera, para observar cuál de las dimensiones están bien implementadas y cuales no lo están, para una mejor operación en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Carabaya. Se realizó una investigación cuantitativa-descriptiva con método de análisis analítico, para lo cual se aplicó un cuestionario a 23 trabajadores de las diferentes áreas, tales como gerentes, sub gerentes y asistentes. Se miden 3 dimensiones: viáticos, encargos internos y caja chica. Los resultados indicaron que la situación de las directivas internas de la entidad se caracterizó porque tuvo una evolución favorable, la más resaltante caja chica con una covarianza de 0,84, seguida de los encargos internos cuya covarianza es 0,73. Se concluyó que la mejor directiva implementada fue caja chica seguidamente encargos internos y viáticos, la entidad logro implementar las directivas con escalas actualizas para que los funcionarios no tengan inconvenientes de realizar actividades que tienen programadas por parte de la entidad.

### **KEYWORDS**

**ABSTRACT.** The objective was to analyze the internal directives through the prevalence analysis through the Integrated Financial Administration System record and the statement of financial

<sup>1</sup> Correspondencia: [josemateoquispe@gmail.com](mailto:josemateoquispe@gmail.com)



petty cash, internal orders, internal directives, treasury.

position, to observe which of the dimensions are well implemented and which are not, for a better operation in the treasury area, the Provincial Municipality of Carabaya. Quantitative-descriptive research was carried out with an analytical analysis method, for which a questionnaire was applied to 23 workers from different areas, such as managers, sub-managers, and assistants. Three dimensions are measured: travel expenses, internal orders, and petty cash. The results indicated that the situation of the internal directives of the entity was characterized because it had a favorable evolution, the most outstanding being little cash with a covariance of 0.84, followed by internal orders whose covariance is 0.73. It was concluded that the best-implemented directive was petty cash, followed by internal orders and per diem. The entity managed to implement the directives with updated scales so that the officials do not have inconveniences in carrying out activities programmed by the entity.

#### PALAVRAS-CHAVE

caixa pequeno, ordens internas, diretrizes internas, tesouraria.

**RESUMO.** O objetivo foi analisar as diretrizes internas por meio da análise de prevalência por meio do cadastro do Sistema Integrado de Gestão Financeira e do balanço patrimonial, observar quais das dimensões estão bem implementadas e quais não estão, para uma melhor atuação na área de tesouraria da O Município Provincial de Carabaya. Realizou-se uma pesquisa quantitativo-descritiva com método de análise analítica, para a qual foi aplicado um questionário a 23 trabalhadores de diferentes áreas, como gerentes, subgerentes e auxiliares. Três dimensões são medidas: despesas de viagem, pedidos internos e caixa pequeno. Os resultados indicaram que a situação das diretrizes internas da entidade se caracterizou por ter uma evolução favorável, destacando-se o caixa com covariância de 0,84, seguido das ordens internas cuja covariância é de 0,73. Concluiu-se que a diretiva mais bem implementada foi o caixa, seguido das ordens internas e diárias, a entidade conseguiu implementar as diretrizes com escalas atualizadas para que os funcionários não tenham inconvenientes para realizar as atividades que são programadas pela entidade.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los Estado Nación requirieron de patrones específicos de integración social frente a las exigencias de industrialización y burocratización (König, 2005), en este marco, para el caso argentino, cobra relevancia el monolingüismo. Frente a la diversidad que existía en nuestro país, debido a la gran cantidad de lenguas que se hablaban de los pueblos originarios y los inmigrantes provenientes de varios países europeos, se revelan propuestas de homogenización. Ante esta situación, el Estado Argentino decide intervenir por medio de políticas lingüísticas, por las cuales entendemos, siguiendo a Bein (2008) como:

A nivel internacional la problemática que se suscita en las entidades públicas como en las Municipalidades de Matagalpa y Guayaquil al otorgar encargos, viáticos y caja chica, en actividades que realizan estas entidades las cuales son actividades por aniversarios, viajes en representación de la municipalidad, compra de útiles de escritorio, etc. De tal manera, se evidencia que en estas entidades al momento de rendir podrá ver faltantes en algunos anticipos o también lo otro no ser justificado como es correspondido, ya que no tienen los comprobantes que respalden los gastos de dichos anticipos aun así estas entidades siguen otorgando estos anticipos (Ackerman, 2005).

Por otro lado, según Coronado (2018) en su investigación indica que la evaluación que se le hizo al director general obtuvo una calificación satisfactoria en la evaluación del personal por lo que se le recomendó implementar y modificar el sistema de control. Un buen desempeño y comunicación laboral por parte de los burócratas favorece la participación de los empleados de bajos rangos en lo referente a la toma de decisiones, amplios procesos de interacción permiten un desarrollo eficiente y eficaz.

A nivel nacional, al hablar del tema de las directivas internas, cabe indicar que estas disposiciones que establecen las entidades Provinciales de la Región de Puno no se llegan a cumplir a cabalidad, ya que existen funcionarios

públicos que hasta el día de hoy no logran rendir las habilitaciones o encargos que se les otorgó ya que de forma acumulativa año tras año va aumentando en el rubro servicios y otros pagados por anticipado, trayendo como consecuencia que las entidades presenten estados financieros no razonables puesto que esos fondos ya fueron ejecutados y tienen que reflejarse en el estado de gestión de las entidades.

Por medio de la implementación de las directivas internas, busquen las entidades actualizar las escalas como el monto índice precio al consumidor, unidad impositiva tributaria, etc. y que establezcan reglas claras en dirección de penalizar al funcionario que incumpla con la rendición de las habilitaciones y encargos otorgados por la entidad.

Según Álvarez y Soberón (2021) indican en su estudio, que con mucha frecuencia se viene presentando este problema que es la no rendición de cuentas que fueron otorgadas ya sean por modalidad de encargos internos y viáticos a distintas subgerencias, oficinas del Gobierno regional la libertad, que requiere gastar de acuerdo a las actividades específicas. Los servidores que recogen los fondos de esta manera, ellos son responsables de realizar la rendición de cuentas, acorde con la directiva de tesorería dentro de los 3 días hábiles siguientes a los eventos (Dirección Nacional del Tesoro Público, 2007).

Zamata (2016) muestra que la entidad logra un nivel de implementación del 19%, de la cual se infiere que tiene una debilidad en cuanto a implementación, mostrando así que no está al compromiso de dichos encargados. En este sentido, dicha investigación aportó al siguiente proyecto con un plan de trabajo para la implementación del Sodium Cocoyl Isethionate tomando de referencia del guía.

Hanco (2018) infiere que los funcionarios no conocen las normas generales del control interno por lo que se deduce que no se encuentran capacitados. Dicha investigación muestra qué tan primordial es la implementación de un sistema de control interno en las instituciones públicas y privadas. La implementación de directivas son actividades en conjunto, metas, acciones, registros, normas, métodos, etc. Considerando las actitudes del personal y autoridades, establecidos y organizados en las entidades del estado; como son los elementos, estructuras, propósitos y componentes se dictaminan por la ley N°28716 y la norma técnica que difunde la contraloría sobre el principio (Tasayco, 2018).

Becerra (2019) en su investigación manifiesta que los niveles son muy bajos extrayendo que se realiza un inadecuado proceso administrativo, existe ausencia de un sistema contable computarizado, no existe ningún área encargada de la revisión previa de la documentación, no practican arquezos de fondos. Por lo que se evidenció que el planteamiento amerita que se realice una implementación porque existe carencia de directivas internas que regulan las liquidaciones.

Jimenez (2018) en su proyecto manifiesta que la implementación del control influyó considerablemente en todos los sectores de la organización el cual contribuirá significativamente en la toma de decisiones financieras, es sumamente necesario que en una empresa establezca un control interno ya que se mejorara la situación administrativa y legal disminuyendo positivamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas las organizaciones sean estas del sector público o privadas con fines de lucro o sin fines de lucro.

La problemática referida no es distante a la Municipalidad Provincial de Carabaya, por el contrario, pasa por desapercibido. Para lo cual, se busca analizar las principales implementaciones de directivas internas en dirección de mejorar las operaciones en el área tesorería las cuales son habilitación de viáticos, encargos internos y caja chica, por ello surge la necesidad de implementar las directivas mencionadas en el estudio.

Considerando que han pasado 8 años, en los cuales hubo muchos cambios económicos, financieros y tributarios en el Perú; solo para citar como ejemplos el monto índice precio al consumidor S/. 102.00 al 2011 y el índice de precio al consumidor es S/. 130.00 al 2018; asimismo el monto de la Unidad Impositiva Tributaria fue s/. 3,600.00 en el 2011 y para el 2021 es S/.4,400.00. Por otro lado, también ha sido modificado el monto de la remuneración mínima vital era S/. 600.00 en el 2011 y para el año 2019 es S/. 930.00 (Informe N° 012-2019-MPCM/TESORERIA/JMQM, 2019).

La investigación será importante para la Municipalidad Provincial de Carabaya asimismo para muchas otras municipalidades porque les permitirá conocer en forma amplia a las directivas internas y a tener una buena gestión administrativa. Esto ayudará a que el personal pueda tomar conciencia y realice las rendiciones correspondientes en los plazos establecidos ya que debido a que desconocen la sanción en caso de incumplimiento no le dan la debida importancia. La implementación de directivas busca regular el funcionamiento y valuación del control interno en las entidades públicas.

La presente investigación se realiza a fin de demostrar, de qué manera las directivas internas implementadas pueden mejorar las operaciones en el área de tesorería. De hecho, si los servidores públicos cumplieran con la rendición dentro del plazo establecido, sería de mucha ayuda a que la cuenta contable anticipos refleje en el saldo pendiente por ser rendido del año y no tendrá acumulaciones de los años pasados.

No obstante, los motivos de la actual investigación es que, si el funcionario público tiene un saldo que no se haya rendido, no podrá solicitar otro anticipo, primero tiene que rendir el que quedo pendiente. Todo ello es un factor primordial para el servidor público “es la ética profesional”.

## Tabla 1

### *Publicaciones representativas que abordan la problemática de las directivas internas*

Propuesta	Técnicas	Resultados	Referencia
Desarrollar un índice de rendición de cuentas	Entrevista Cuestionario	Se presenta una rendición de cuentas reactiva, la administración aun cumpliendo con la normativa básica no es suficiente.	Calisaya (2019)
Explorar diferentes puntos de vista académicos sobre la transparencia y rendición de cuentas	Entrevista Cuestionario	El compromiso ético de los funcionarios con la rendición de cuentas no basta, por el cual las entidades muestran un descontento social.	Portal institucional (2021)
La complejidad de las relaciones económico-financiero	Entrevista Cuestionario	La rendición de cuentas solo se concebía antes de esta norma como un acto ante la autoridad competente.	Coronado (2018)
Análisis de las cuentas por cobrar	Entrevista Cuestionario	En los estados financieros se ve reflejado el deficiente manejo de las cuentas por cobrar.	Gaceta oficial Coata Rica (2020)

Analizar la influencia de los encargos internos no rendidos en los EEFF	Análisis documental	Los servidores que incumplen con la rendición de cuentas muchas veces incumplen con los plazos establecidos.	Macochoa y Ortiz (2017)
Determinar cómo incide la rendición de cuentas en las entidades	Entrevista Cuestionario	La administración a las cuentas por cobrar ocasiona problemas de liquidez a la institución.	Hanco (2018)
Examinar las cuentas por cobrar	Análisis documental	No se encuentran indicios de una buena administración.	Hernandez - Sampieri et al. (2014)
Análisis de la transparencia	Entrevista Cuestionario	Evidencia en forma empírica que la entidad exterioriza de manera vaga y genérica su presupuesto público.	Zamata (2016)
Modelo de rendición de cuentas	Entrevista Cuestionario	Con respecto a lo que se está suscitando con referencia a la rendición de cuentas hay poca evidencia.	Becerra (2019)
Análisis de las contribuciones de la modernización de la gestión pública	Entrevista Cuestionario	La modernización de la administración pública viene contribuyendo en la perfección de la condición de rendición de cuentas generales.	Jimenez (2018)

Fuente: elaboración propia

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Tipo o nivel de la investigación

El tipo de investigación es cuantitativo de nivel descriptivo porque se hizo el análisis de prevalencia mediante el registro Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y el estado de situación financiera. Esta clase de estudio tiene como pretensión analizar los efectos de los grados o formas de las variables a más de un universo. El proceso que fundamenta encontrar en distintas variables o una a un conjunto de seres vivientes, individuos o como también podrían ser objetos, ámbitos, condiciones, comunidades, sucesos, etc. y proporcionar cada una de sus características (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

### 2.2. Muestra/ participantes

Carrasco (2019) indica que la población “es la recopilación de componentes, elementos finitos e infinitos, que están estrechamente relacionados con las variables y segmentos problemáticos de la realidad asimismo es llamado otro grupo de personas o universo” (p. 143). En este sentido la población de estudio para esta indagación, estuvo conformada por 96 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Hernandez - Sampieri et al. (2014) indica que la muestra “es un subconjunto de la población. También, son elementos correspondientes al total que es determinado en sus características, al que decimos población” (p. 215). Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que el muestreo no probabilístico, “es conocido también como dirigidas, suponiendo un procedimiento de selección informal. Son utilizadas en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen derivaciones sobre la población” (p. 215).

Arias-Gómez et al. (2016) indican que el muestreo no probabilístico por conveniencia “consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio. No hay control de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable” (p. 206). La muestra para este estudio se conformó por 23

trabajadores de la entidad, es decir el personal del área de administración, tesorería, abastecimiento, logística, contabilidad.

**Tabla 2**

*Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya*

AREA	CANTIDAD
Logística	7
Administración	4
Tesorería	3
Contabilidad	9
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Criterios de exclusión

Trabajadores desvinculados de la Municipalidad Provincial de Carabaya, periodo 2019.

Trabajadores que pertenezcan al área de administración tributaria, tecnologías de información, asesoría jurídica, planeamiento, presupuesto y desarrollo institucional, desarrollo urbano, gestión del riesgo de desastres y defensa civil, desarrollo económico e inversión privada, desarrollo humano y educación, seguridad ciudadana, movilidad ciudadana y participación vecinal.

### 2.4. Técnicas de investigación

Es un conjunto de herramientas que utilizan los investigadores para adquirir, procesar, comunicar datos y guardar, que se utilizaron para poder medir los indicadores, dimensiones en función a cada una de las variables (Córdova, 2018).

Regresión lineal bivariado: Es una manera evolucionada de estudio estadístico en el que se cuantifica a grado detallado e inferencial el grado de covarianza de ambas variables y así se da cuenta de la interacción entre las dos (Hernandez - Sampieri et al., 2014).

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + u$$

Donde:

y: Variable dependiente.

x: Variable independiente.

$\beta_0 + \beta_1$ : Parámetros poblacionales.

u: Término de error o perturbación no observable.

Encuesta: Es un método de investigación social ampliamente distribuido. Se basan en declaraciones orales o escritas en una muestra de población con el propósito de recopilar información (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Recolección documental: Es el método que se basa en acopiar documentos ya sean escritos o no escritos con la finalidad de medir una o más variables (Córdova, 2018).

Para el proyecto de investigación se aplicó una encuesta, la cual estuvo dirigida al personal de la municipalidad. La variable implementación de directivas estuvo conformada por 13 ítems, la cual midió las dimensiones que caracterizan a la variable implementación de directivas. Se consideró las siguientes dimensiones: Viáticos, encargos internos y caja chica.

## 2.5. Instrumentos de investigación

Es un recurso material utilizado por los investigadores para que se registre los datos o información acerca de las variables de estudio, con la cual se responderá a la interrogante de la investigación. Dichos instrumentos de medición tienen que ser validados y confiables para así poder garantizar la calidad de datos. La calidad de los datos que fueron recabados recabados dará importancia y valor al estudio del dato y la conclusión (Silvestre & Huamán, 2019).

Cuestionario: Según García (2016) “Es un sistema de preguntas racionales, organizada de manera coherente, tanto de la perspectiva lógica como psicológico, manifestadas en un lenguaje simple y entendible, que habitualmente responde por redacción la persona interrogada, sin que sea requerida la intervención de un encuestador”.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, las preguntas fueron formuladas de acuerdo a las dimensiones de la primera variable. En la primera dimensión viáticos se realizó según la Resolución de alcaldía No 080-2019-MPC-M/A. (2019), se aprueban las reglas reglamentarias sobre las licencias de viajes al exterior, de servidores y funcionarios públicos fuera y dentro del país. Asimismo, para la segunda dimensión encargos internos según el Informe No 021-2019-MPCM/TESORERIA/ JMQM (2019) con el objetivo de conceder extraordinariamente las dependencias de la Municipalidad Provincial de Carabaya.

Finalmente, la dimensión 3 caja chica según la Gobierno Regional de Puno (2020) el objetivo de la directiva interna de fondo de caja chica de la municipalidad provincial de Carabaya es establecer los procedimientos y normas para el mejor uso de fondos fijos de caja chica de la MPC-M y la administración, optimizando el uso racional de los recursos financieros y presupuestales asignado por caja chica en los contextos de las normas de racionalidad del gasto público.

El instrumento se elaboró de acuerdo a los indicadores de las dimensiones, por lo que la elaboración fue de fuente propia.



## 2.6. Pasos de la investigación

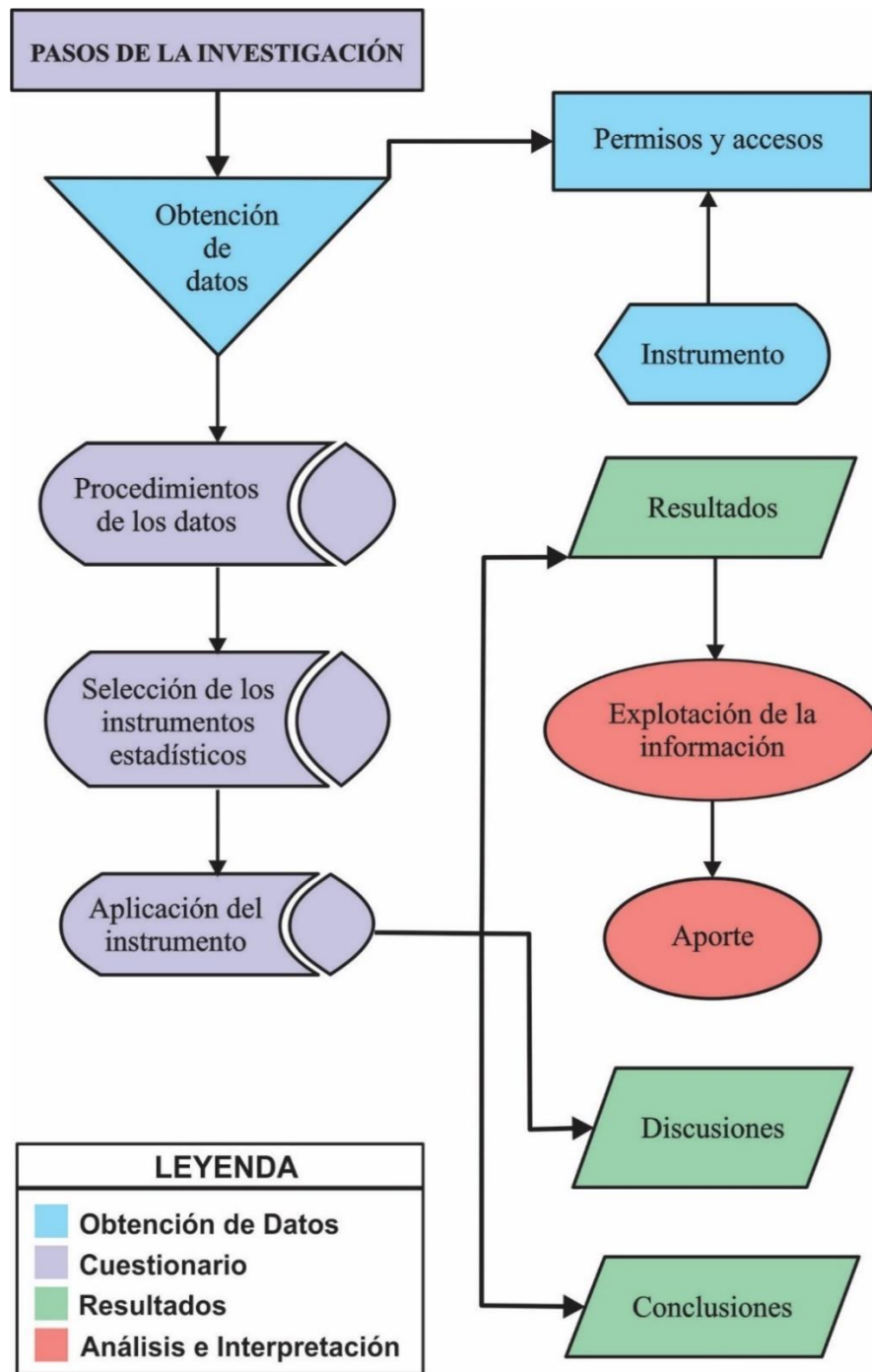


Figura 1. Proceso de la investigación



### 3. RESULTADOS

- 1) Se ha sacado los resultados de la covarianza entre la variable: implementación de directivas y la dimensión: viáticos

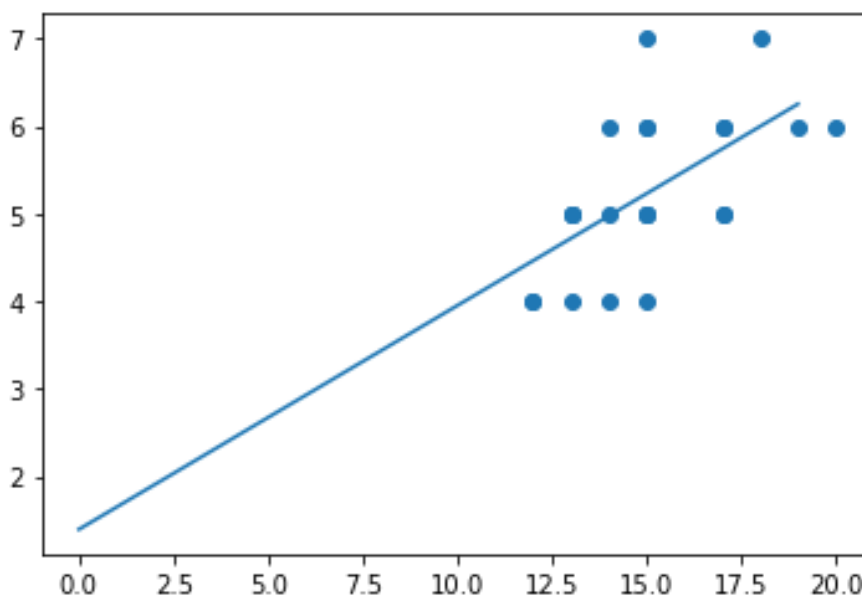


Figura 2. Variable: Implementación de directivas y la dimensión: viáticos

Datos resultantes

- pendiente: 0,26
- Pearson: 0,60
- p valué: 0,02
- error estándar: 0,07

En el resultado se observa, la covarianza entre la variable implementación de directivas y la dimensión viáticos que es de 0,02, el cual indica que la relación es positiva, asimismo se observa que tiene menor covarianza 0,60 a las demás dimensiones ello porque la implementación de dicha directiva se dio después de haber implementado las demás, su error estándar es mayor a la dimensión de encargos internos y caja chica 0,07. Los viáticos son aquellos recursos financieros que estimará el empleado público de acuerdo a la ley, los gastos que se incurren a lo largo de la comisión de servicios están financiados, los fondos serán utilizados para la alimentación, el hospedaje y transporte hacia y desde el lugar de embarque, como también para trasladarse al lugar del comité de servicio de transporte. De acuerdo a sus necesidades, los servicios en entidades públicas también podrán facilitar fondos globales por medio de cheques bancarios u otros procedimientos a disposición de sus dependencias que en razón de sus cargos justifiquen operar en dinero, a fin de efectuar anticipos de viáticos (Diario oficial la República de Chile, 2021).

Terminado el proceso de rendición, en la sub gerencia contabilidad es registrada en los sistemas la fase de rendición (Sistema Integrado de Gestión Administrativa, Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público y SINADMOL), y estas rendiciones se derivan a la unidad de tesorería, todo ello adjuntando el reporte del comisionado que están pendientes de rendir a ese plazo, la sub gerencia de tesorería tal como

custodia final de la rendición de gastos, en aplicación de la ejecución del egreso para el ejercicio confirma el sustento del gasto rendido (Diario de Centro América, 2021).

**Tabla 1**

*Análisis de las operaciones en el área de tesorería para viáticos*

Viáticos	2019		2020	
	S/.	%	S/.	%
Saldo	36,681.50	41%	11,561.00	38%
Monto rendido	52,738.50	59%	18,880.00	62%
Monto otorgado	89,420.00	100%	30,441.00	100%

Fuente: Base de datos del SPSS.

Se observa en la tabla 1 que el monto rendido en cuanto a viáticos para el periodo 2019 es de S/. 52,738.50 en porcentajes es equivalente al 59% por lo que el nivel del monto rendido es moderado ello porque se observa que más de la mitad del monto otorgado fue rendido quedando como saldo S/. 36,681.50, para el periodo 2020 es de S/. 18,880.00 equivalente al 62% de la misma forma es moderado, al mismo tiempo se observa que para el año 2020 se incrementó el 3% del monto rendido, esto debido a que se implementaron las directivas internas con escalas actualizadas por ende se observa mejora. Los viáticos son los recursos dinerarios que recibirá el funcionario para que financie los gastos incurridos durante una comisión de servicio, ya sea por concepto de alimento, alojamiento y movilidad hacia el lugar que se dirija (Gaceta oficial Costa Rica, 2020).

- 2) Se ha sacado los resultados de la covarianza entre la variable: implementación de directivas y la dimensión: Encargos internos

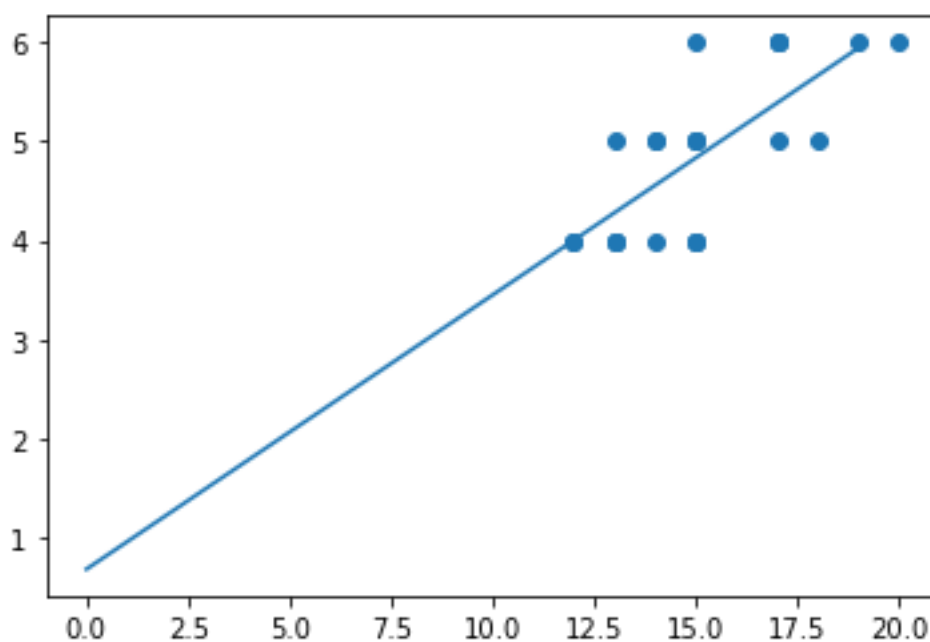


Figura 3. Variable: Implementación de directivas y la dimensión: encargos internos

## Datos resultantes

- pendiente: 0,28
- Pearson: 0,73
- p valué: 6,86
- error estándar: 0,06

En el resultado se observa, la covarianza entre la variable implementación de directivas y la dimensión encargos internos el cual es de 6,86. También se observa que existe una covarianza de 0,73 el cual es mayor a la dimensión de viáticos y esto porque dicha directiva fue implementada mucho más antes así mismo porque se mostró mucho más interés por parte del personal, ya que estos encargos internos se conceden para próximas actividades a realizarse, dicha actividad busca prever varios programas en una entidad. Indicando que tiene menor error estándar que la dimensión viáticos 0,06. Es de gran importancia ya que estos están referidos a los procesos en el que la colectividad ciudadana realiza la transparencia y la observación del actuar formal de los funcionarios estatales por intervalos de dispositivos, transparencias y fiscalizaciones. También sirve para evitar el excedente poderío del servidor estatal, donde se presume la probabilidad de poder sancionar consecuencias no aceptados a través de los magistrados calificados del Estado, la visión colectiva y votación del ciudadano. El actual interés es asignado como un procedimiento imprescindible y primordial para la explicación democrática y erradicar los sobornos (Andia, 2017).

Tabla 2

*Análisis de las operaciones en el área de tesorería para encargos internos*

Encargos internos	2019		2020	
	S/.	%	S/.	%
Saldo	187,495.00	60%	162,386.44	51%
Monto rendido	127,570.00	40%	152,930.00	49%
Monto otorgado	315,065.00	100%	315,316.44	100%

Fuente: Base de datos del SPSS.

En la tabla 2 se observa que el monto rendido en cuanto a encargos internos para el periodo 2019 fue de S/. 127,570.00 igual al 40% por lo que el nivel del monto rendido es bajo esto porque es poco el interés de los funcionarios a quienes se les otorga el encargo que no hacen la rendición correspondiente. Para el año 2020 fue de S/. 152,930.00 el porcentaje es equivalente al 49% asimismo el nivel del monto rendido es bajo, pero se observa mejora de un 9% lo que significa que hubo incremento del monto rendido. Los encargos internos pertenecen al desembolso de dinero que se estará utilizando para que se adquiera bienes y/o servicios, como también para el desarrollo de una determinada actividad. El monto máximo proporcionado de estos, lo determinan los funcionarios o la máxima autoridad al que se le haya otorgado dicha facultad. Para la buena administración de fondos por este tipo de modalidad y para dicha autorización es un trámite que para las diferentes áreas de la municipalidad. La gerencia de administración en caso de que no se efectuó la rendición de cuentas posterior a culminar la actividad, mediante la sub gerencia de tesorería queda facultada para tramitar la retención de su remuneración, ello previo informe al jefe superior del mismo modo a gerencia municipal.

Hoy en día la gran mayoría no realizan el total de la rendición ya que se realizan distintas manipulaciones de los registros debido a ello es importante verificar detalladamente y con cautela posible (Londoño, 2018).

Los pasos para la rendición de encargos que se otorgaron, es básicamente la responsabilidad para el personal como también para el servidor de la institución que desarrollo el proceso, pero es necesario ser verificado más adelante (Pont, 2016).

- 3) Se ha sacado los resultados de la covarianza entre la variable: implementación de directivas y la dimensión: caja chica

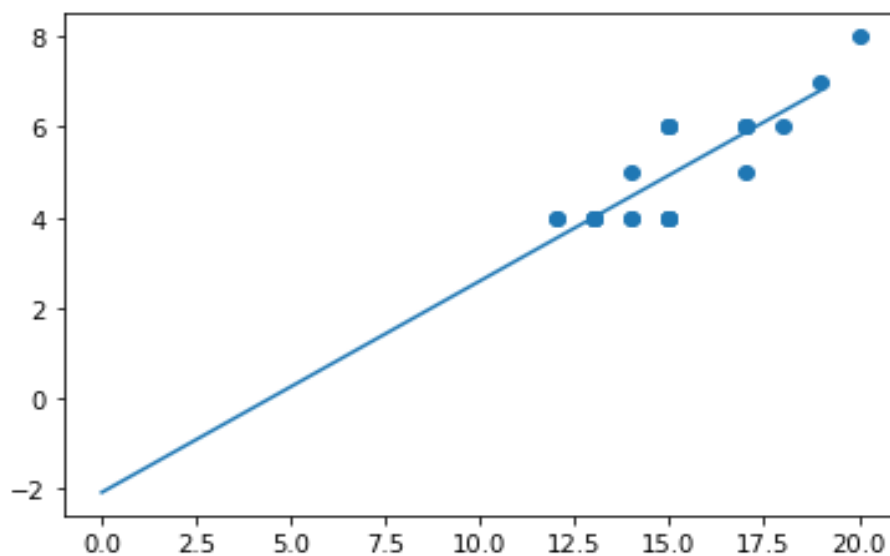


Figura 4. Variable: Implementación de directivas

Datos resultantes

- pendiente: 0,47
- Pearson: 0,84
- p value: 6,15
- error estándar: 0,07

En el resultado se observa, la covarianza entre la variable implementación de directivas y la dimensión caja chica el cual es de 6,86, asimismo se observa que existe covarianza de un 0,84 el cual es mayor a la dimensión encargos internos. Lo que se debe a que una buena cantidad del personal hizo posible la habilitación de caja chica la cual se utiliza para atender gastos menudos, señala también que tiene mayor error estándar que los encargos internos el cual es de 0,07. La caja chica es el fondo que nos facilita la atención de necesidades urgentes que no estuvieron presupuestadas, ello implica poder cancelar un servicio o producto el cual no fue programado siendo necesario para la obtención del objetivo de la organización (Macochoa & Ortiz, 2017).

**Tabla 3***Análisis de las operaciones en el área de tesorería para caja chica*

Caja chica	2019		2020	
	S/.	%	S/.	%
Saldo	12,145.50	55%	6,970.00	41%
Monto rendido	10,000.00	45%	10,000.00	59%
Monto otorgado	22,145.50	100%	16,970.00	100%

*Fuente: Base de datos del SPSS.*

Se observa en la tabla 3 que el monto rendido en cuanto a caja chica para el año 2019 es de S/. 10,000.00 que es el 45% por lo que el nivel del monto rendido es bajo mostrándose así que el monto no rendido es S/. 12,145.50 y para el periodo 2020 es de S/. 10,000.00 equivalente al 59% y el nivel es moderado el cual indica mejoras en un 14% por lo que se observa que el monto no rendido es menor. La caja chica es utilizada para atender gastos menudos y necesarios para el desempeño de objetivos de la institución el cual admite reducir el proceso operativo de pequeños gastos, para lo cual es primordial delegar la administración a un servidor público o aun burócrata responsable que pueda asegurar un manejo transparente y eficaz. A nivel de instituciones públicas y privadas se aplica, dada la naturaleza y su finalidad la utilización de fondos fijos de caja chica está establecida por la norma, amparado por el sistema nacional de tesorería del ministerio de economía y finanzas.

Fondo designado para gastos menores conocido además como caja chica, es una directiva muy utilizada a nivel global por muchas empresas existentes ya sean públicas, privadas o mixtas. Aunque, el control y la gestión de dichos gastos no es el adecuado mediante aquel fondo, el cual da lugar a problemas que son de carácter económico y administrativo, aunque menores, pues tales gastos, integran la economía de una entidad (Guashpa, 2015).

### 3.1. Resultado en relación a sus dimensiones y variable

**Tabla 4***Análisis de las dimensiones y la implementación de directivas internas*

Escala	Viáticos		Encargos internos		Caja chica		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
No	5	22%	9	39%	0	0%	5	22%
Si	18	78%	14	61%	23	100%	18	78%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

*Fuente: Base de datos del SPSS.*

Según la tabla 4, los resultados obtenidos sobre la variable implementación de directivas internas, se encontró que el 22% nos indica que no se implementó directiva alguna en referencia al área de tesorería, mientras que el 78% indican que si fue implementada la directiva interna en relación a la oficina de tesorería. De estos resultados se infiere que el 78% de los trabajadores manifiesta que si fue implementada la directiva interna de viáticos con escalas actualizadas. Donde un 61% indica que, si esta implementada la directiva en relación a los encargos internos y por último un 100% indica que si, efectivamente fue implementada la directiva interna correspondiente a caja chica.

### 3.2. En relación a la dimensión 1

**Tabla 5**

*Análisis de la implementación de directivas internas en los viáticos*

Viáticos	P1		P2		P3		P4		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No	12	52%	2	9%	10	43%	3	13%	7	30%
Si	11	48%	21	91%	13	57%	20	87%	16	70%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Base de datos del SPSS.

En concordancia con la tabla 2 se encontró que el 30% de los trabajadores indica que no se implementó directiva interna alguna mientras que el 70% indica que si fue implementada una nueva directiva interna. De estos resultados se infiere que el 52% de los trabajadores públicos no podían cubrir sus gastos con el dinero que se les asignaban. Por otro lado, el 91% de los trabajadores comentaron que el área de tesorería si se encontraba en la obligación de implementar una nueva directiva de viáticos, del mismo modo el 57% indica que la oficina de tesorería si cuenta con una nueva directiva implementada en referencia a los viáticos y un 87% señala que si se observa mejora en el área de tesorería con esta nueva propuesta de implementación.

### 3.3. En relación a la dimensión 2

**Tabla 6**

*Análisis de la implementación de directivas internas en los encargos internos*

Encargos Internos	P5		P6		P7		P8		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No	17	74%	10	43%	3	13%	1	4%	8	34%
Si	6	26%	13	57%	20	87%	22	96%	15	66%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Base de datos del SPSS

Se observa en la tabla 6 los resultados obtenidos de la dimensión 2 encargos internos, se encontró que el 34% nos manifiesta que no hay ninguna directiva interna implementada, mientras que el 66% indica que si fue implementada una nueva directiva con referencia a encargos internos. De los resultados percibidos se infiere que el 74% manifestaron que anteriormente la municipalidad no contaba con una directiva interna para el manejo de encargos internos, el 57% opinaron que el gerente del área de tesorería ante estos inconvenientes si tomo medidas al respecto, por otro lado el 87% indica que si se puede observar mejoras en el área con esta nueva propuesta de implementación y el 96% opina que si se puede establecer los lineamientos para el otorgamiento de recursos mediante la modalidad de encargos internos.

### 3.4. En relación a la dimensión 3

Tabla 7

*Análisis de la implementación de directivas internas en caja chica*

Caja chica	P10		P11		P12		P13		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No	8	35%	5	22%	4	17%	6	26%	6	26%
Si	15	65%	18	78%	19	83%	17	74%	17	74%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Base de datos del SPSS.

De acuerdo a la tabla 7; se muestra los resultados sobre caja chica, se encontró que el 26% nos indica que no fue implementada la directiva en referencia a caja chica, mientras que el 74% indica que si fue implementada la directiva interna. De estos resultados se infiere que el 65% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad si cuenta con una nueva propuesta de implementación para mejorar el manejo de fondo fijo de caja chica, el 78% comunica que, si fue aprobada la directiva interna, un 83% manifiesta que la directiva interna implementada si se encuentra aplicada y el 74% expresa que si se observa mejora en el área de tesorería con la implementación de esta nueva directiva.

## 4. DISCUSIÓN

La situación de las directivas internas implementadas en la entidad, es identificada por una evolución apropiada. Por eso es que, paso de 22% a 78%, causado principalmente por las directivas implementadas, ahora, aún hay pendiente de realizar la rendición de las cuentas el cual afecta al presupuesto institucional. Lo referido, adicionado al resultado que se logró alcanzar, en la entidad se encuentran importantes porcentajes de las directivas implementadas similares que se manifiesta en los saldos contables.

Tal situación es concordante con lo mencionado por Vizcarra et al. (2016) quien señaló que en muchas ocasiones no se hace correctamente las comprobaciones en un lapso de tiempo definido. Por lo que aumento las actividades administrativas al interior de la facultad, cada autoridad debería hacerse responsable de hacer la comprobación de los apoyos financieros recibidos proveniente de los viáticos mismos que en muchas situaciones no se hace de manera correcta, por no tener claro el método que se debería continuar, y aquello

causa pérdida de tiempo y malestar en los burócratas públicos por que le asignan mucho tiempo a dicha actividad.

Asimismo, el proceso administrativo de comprobación de viáticos no está documentado ni hay lineamientos que apoyen a la gestión a recopilar oportunamente la comprobación de gastos generados. Concluyendo, que lo planteado da un control referente a la comprobación de viáticos debido a que al disponer de métodos definidos y lineamientos dejará que los usuarios de los servicios como el personal que los otorga, logren planificar, organizar y controlar de mejor manera sus actividades. Asimismo, permitirá a la oficina de administración incrementar y mantener la satisfacción de los usuarios. También se puede adicionar que los distintos tipos de operación se deberían de considerar de acuerdo a la D. N° 001-2007-EF/77.15 (Huanacuni, 2017).

La situación de los viáticos en la entidad, se caracterizó por que disminuyeron sus asignaciones. Tal es así, que se observa mejora en la rendición de 59% a 62%, debido a la implementación de la directiva en el área de tesorería, mencionar también, que mejoró las rendiciones respectivas, sin dejar de indicar que sigue habiendo funcionarios que incumplen con la rendición, el cual, es el resultado que las entidades no dan a comprender las normas y directivas convenientes a los empleados.

Esta situación, es coherente con Calisaya (2019) afirma que los montos no rendidos se deben al desconocimiento de la directiva, puesto que la entidad a través de las subgerencias nunca orientó o capacitó al personal, a los funcionarios a los cuales se les otorgó el fondo. Al desconocer la normativa no procedieron llevar a cabo los fondos, acorde muestra la directiva, referente a las condiciones que tienen que sujetarse las adquisiciones, el tiempo de desarrollo y otros aspectos. Esto prueba de que mayor porcentaje de los expedientes de rendición que fueron presentadas llegaron a ser observados por control previo y por consiguiente ser devueltos al funcionario responsable. Para Chanjan et al. (2019) la conducta de los funcionarios suele ser mala, infringen los reglamentos muchas veces teniendo conocimiento el cual afecta al presupuesto de la institución.

La situación de los encargos internos en la entidad, fue caracterizado por una irregularidad constante. Siendo el caso de 40% a 49%, básicamente ocasionado por contratación de servicios convenientes a la entidad, estando pendiente saldos por ser rendidos, para cada periodo son más las cantidades que no llegan a ser rendidos. Los encargos internos son consignados por las instituciones públicas que son responsables a dichos empleados a que se efectúen cargos fuera del lugar, ya que no se encuentran los bienes e instrumentos que son básicos. La contraloría general de la república menciona que los encargos internos son dichos consentimientos para ser ejecutados los gastos que realizan los empleados a quien se le es asignado el encargo.

La cantidad máxima lo designa el personal de alta dirección con facultades para asumir dicha función, el tiempo para la rendición de cuentas con la correspondiente documentación es de tres días hábiles de realizada dicha actividad y a ello se le adjunta 15 días calendarios por términos de alejamiento en el envío. Esta situación es concordante con Blancas et al. (2018) quienes señalan que se necesita transparentar el uso de los recursos, destaca el crecimiento de la producción local en algunas entidades en cuanto a los efectos del creciente endeudamiento, asimismo respecto al destino de los recursos se identifica en diferentes entidades la falta de rendición de cuentas.

Asimismo, es esencial señalar que un marco normativo en materia de transparencia, combate la regulación de la deuda moderna y la corrupción, también es de suma importancia que el sistema nacional anticorrupción juegue un papel primordial para detectar, sancionar el manejo indebido y prevenir. Señalan también Gonzales y Sanabria (2018) que es importante la aplicación de técnicas y herramientas adecuadas para su eficiencia gestión así de



esa forma se pueda lograr el cumplimiento los objetivos y planes trazados. Flores y Naval (2018) indican que para tener una eficiente gestión de capital de trabajo es necesario tener una buena gestión de pasivos y activos.

La situación de caja chica en la entidad, se caracterizó porque aumento el monto otorgado. Tal es que de 45% a 59%, el cual es utilizado para gastos menores, no programados y necesarios, en tal directiva respecto a su manejo se alcanza precisiones, los parámetros utilizados para caja chica se encuentran determinados por norma para lo cual la máxima autoridad debe de aprobarla.

Esta situación concuerda con Aular et al. (2015) quienes indican que el manejo de caja chica comprende el proyecto de coordinación y organización de las medidas y procedimientos adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, así como promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la entidad. Las organizaciones vienen presentando deficiencias en la automatización de procesos externos e internos los cuales generan demoras lo que impiden de alguna u otra forma el alcance de las metas y objetivos que están establecidas.

Según la Resolución directorial N° 001-2011-EF/77.15 (2011) para la adquisición de caja chica el monto máximo no debe exceder al 10% de la UIT salvo los destinados de forma excepcional. También, las municipalidades y unidades ejecutores por fuente de financiamiento pueden constituir solo una caja chica.

## 5. CONCLUSIONES

Se observó que el 78% señalaron, que si fueron implementadas las nuevas directivas internas las cuales son habilitación de viáticos, encargos internos y caja chica. Estas implementaciones se dan con el objetivo de demostrar un mejoramiento en las operaciones del área de tesorería con eficacia y eficiencia.

Se pudo observar que el 78% de los trabajadores, mencionaron que si fue implementada la directiva interna de viáticos, cuyos viajes en comisión de servicios deberán programarse y priorizarse aplicando criterios de racionalidad y disponibilidad presupuestal, sujetándose a lo estrictamente indispensable para el cumplimiento de las funciones en cada unidad orgánica.

Por otro lado el 61% de los trabajadores manifestaron, que si fue implementada la nueva directiva interna referente a encargos internos, cuyo otorgamiento del fondo es de carácter excepcional, entendiéndose a la naturaleza de determinadas funcionalidades, al correcto cumplimiento de las metas institucionales, así como a las características y condiciones de ciertos trabajos, tareas o a restricciones justificadas en referencia a la oferta local de determinados servicios y bienes, estos son destinados únicamente para la adquisición de bienes y contratación de servicios.

De la misma forma el 100% de los trabajadores públicos, indicaron que si fue implementada la directiva interna de caja chica, este fondo es únicamente aplicable cuando en la municipalidad se requiere efectuar gastos menudos que demande su cancelación al instante, o que por su características y finalidad no son debidamente programadas para efectos de su cancelación.

Solo el 40% del monto otorgado fue rendido en cuanto a encargos internos, para viáticos el 59% fue rendido y el 45% fue rendido en cuanto a caja chica, lo que significa que para el año 2019 es más el porcentaje por rendir.

En el año 2020 se observó mejora el porcentaje del monto rendido incremento tal es el caso de encargos internos un 49%, viáticos el 62% y para caja chica un 59% por lo que se deduce que el trabajador público a quien se le asigno tales fondos ya no desconoce que se debe efectuar la rendición de cuentas.

**Conflicto de intereses / Competing interests:**

Los autores declaran que no incurre en conflictos de intereses.

**Rol de los autores / Authors Roles:**

Mateo Quispe: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

Julio Istaña: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

Jhon Sánchez: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

Yasmany Lupaca: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

**Fuentes de financiamiento / Funding:**

Los autores declaran que no recibió un fondo específico para esta investigación.

**Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

## REFERENCIAS

- Ackerman, S. (2005). Rendición de cuentas y el estado de derecho en la consolidación de las democracias. *Perfiles Latinoamericanos*, 12(26). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532005000200001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532005000200001)
- Álvarez, M., & Soberón, G. (2021). *Rendición de cuentas por viáticos y su incidencia en la liquidez de la unidad ejecutora 0831- gobierno regional la libertad, año 2019*. [Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/7194>
- Andia, W. (2017). *Manual de gestión Pública Pautas para la aplicación de los sistemas administrativos*. Ediciones Arte y Pluma.
- Arias-Gómez, J., Villasis-Keever, M., & Miranda-Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Aular, E., Gullo, A., & Rodríguez, E. (2015). *Manejo de caja chica. Venezuela: Instituto Universitario San Francisco*. <https://www.clubensayos.com/Negocios/MANEJO-DE-CAJA-CHICA/3423888.html>
- Becerra, T. (2019). *Propuesta de implementación del sistema de control interno para la correcta administración de la Municipalidad Distrital de San José de Lourdes San Ignacio 2018* [Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5956>
- Blancas, A., Astudillo, M., & Fonseca, F. (2018). Transparencia y rendición de cuentas ¿mecanismos para limitar la deuda pública subnacional? *Contaduría y Administración*, 63(3), 47.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1335>

- Calisaya, R. (2019). *Análisis de los encargos internos no rendidos y su influencia en los estados financieros de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2015-2017* [Universidad Nacional del Altiplano - Puno]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10976>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos EIRLTA.
- Chanjan, R., Quispe, D., Puchuri, F., Guevara, M., Cano, K., & Borjas, P. (2019). El delito de peculado y la apropiación de “gastos de representación” congresales. *Ius Et Veritas*, 59, 276–287. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201902.018>
- Córdova, I. (2018). *Instrumentos de Investigación*. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Coronado, V. (2018). *Implementación de control interno en el ejercicio y evaluación de personal en las entidades públicas SAP* [Universidad Mayor de San Andrés]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/21488>
- Diario de Centro América. (2021). *Reglamento para gastos de viáticos y gastos conexos*. Portal Institucional. <http://gt.vlex.com/vid/acta-no-01-2021-85512969>
- Diario oficial la República de Chile. (2021). *Decreto número 2.287, de 2020.-Autoriza fondos globales en efecto para operaciones menores y viáticos*. <http://legislacion.vlex.cl/vid/decreto-numero-2-287-856563970>
- Dirección Nacional del Tesoro Público. (2007). *Aprueban la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 Resolución directoral N° 002-2007-EF-77.15*. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/2762-resolucion-directoral-n-002-2007-ef-77-15-1/file>
- Flores, M., & Naval, Y. (2018). Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, periodos 2010 al 2014. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1). <https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1039>
- Gaceta oficial Costa Rica. (2020). *Reglamento para el Pago de Viáticos y Gastos de Transporte a los Funcionarios del Consejo de Transporte Público*. <http://vlex.co.cr/vid/reglamento-pago-viaticos-gastos-847775862>
- García, F. (2016). *Invirtiendo*. Deusto.
- Gobierno Regional de Puno. (2020). *Directiva N° 09- 2020-GR-PUNO*. (2019). *Disposiciones y procedimientos para la administración del fondo para caja chica*. Puno. <https://bit.ly/3swjAlq>
- Gonzales, E., & Sanabria, S. (2018). Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular, Lima, periodo 2010-2015. *Revista de Investigación Universitaria*, 5(2). <https://doi.org/10.17162/riu.v5i2.975>
- Guashpa, G. (2015). *Implementación del fondo de caja chica para el control interno en la toma de decisiones en la empresa*. Universidad Técnica de Machala.
- Hanco, W. (2018). *Conocimiento normativo y su incidencia en la Implementación del control interno en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno primer semestre 2016* [Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1527>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa*

- y *mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernandez - Sampieri, R., Fernandez - Collado, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. In *Metodología de la investigación* (5th ed.). Mac Graw-Hill Interamericana.
- Huanacuni, M. (2017). *Los encargos internos y su incidencia en los estados financieros de la Universidad Nacional del Altiplano periodo 2014-2015* [Universidad Nacional del Altiplano - Puno]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5755>
- Informe N° 012-2019-MPCM/TESORERIA/JMQM. (2019). *Propuesta de nueva directiva de Viaticos con escalas actualizadas. Macusani.*
- Informe N° 021-2019-MPCM/TESORERIA/ JMQM. (2019). *Propuesta de implementación de directiva interna para encargos internos. Macusani, Puno.* [http://www.municarabaya.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2020/11/OCI\\_24nov2020Formato2.pdf](http://www.municarabaya.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2020/11/OCI_24nov2020Formato2.pdf)
- Jimenez, J. (2018). *Implementacion de un sistema de control interno y su incidencia en la toma de decisiones : Empresa Kansa 2016* [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9202>
- Londoño, G. (2018). *Estatuto tributario 2018. Contextualizado bajo IFRS (IASB). Última reforma tributaria y decretos reglamentarios.* Ediciones de la U.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* [Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Macochoa, M., & Ortiz, J. (2017). *Control interno y manejo de fondos de caja de la unidad de investigación tutelar, ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables Madre de Dios Cusco: Universidad Andina del Cusco* [Universidad Andina del Cusco]. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/2000>
- Pont, J. (2016). *La innovación en la gestión pública.* Investigación y Debate.
- Resolucion de alcaldía N° 080-2019-MPC-M/A. (2019). *Directiva para el otorgamiento de pasajes y viaticos para autoridades, funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Carabaya-Macusani.*
- Resolucion directorial N° 001-2011-EF/77.15. (2011). *Procedimiento de apertura de la caja chica.* <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directorial/7069-r-d-n-001-2011-ef-77-15/file>
- Silvestre, I., & Huamán, C. (2019). *Pasos para elaborar la investigación y la redacción de la tesis universitaria.* Universidad Tecnológica de los Andes. <http://repositorio.utea.edu.pe/handle/utea/195>
- Tasayco, F. (2018). *Gestión pública de la administración de justicia.* Grijley.
- Vizcarra, M., Lizárraga, A., Reyes, J., & Villaseñor, M. (2016). Propuesta para la comprobación de viaticos de movilidad académica en la facultad de ciencias humanas de la UABC. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 5(10), 311-328. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776735>
- Zamata, R. (2016). *Evaluar el estrado de implementación y aplicación de sistema de control interno para el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de San Roman 2014* [Universidad Nacional del Altiplano Puno]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/1806>