https://doi.org/10.69639/arandu.v13i4.2682

# Componentes del control interno y relación con la gestión de tesorería en una entidad del gobierno nacional peruano

*Internal Control Components and Their Relationship with Treasury Management in a Peruvian National Government Entity*

**Elkin Neil Ramirez Vega**
elkinrv36@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-8915-3377
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Perú – Lima

*Artículo recibido: 10 septiembre 2026- Aceptado para publicación:16 octubre 2026*
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión de tesorería en una entidad del gobierno nacional peruano durante 2026. Se desarrolló una investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. La población y muestra censal estuvieron conformadas por 43 colaboradores del área de tesorería. Se aplicaron dos cuestionarios con escala Likert de cinco categorías, validados mediante juicio de tres expertos. La consistencia interna fue elevada, con coeficientes Alfa de Cronbach de ,950 para control interno y ,953 para gestión de tesorería. La prueba de Shapiro-Wilk evidenció distribución no normal de las puntuaciones, por lo que se empleó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre control interno y gestión de tesorería (Rho de Spearman=,684; p=0,001). Respecto a los resultados de los cinco (5) componentes del control interno, la supervisión presentó la relación de mayor magnitud con un Rho de Spearman de ,700, seguido del componente actividades de control con ,682, información y comunicación con ,659, evaluación de riesgos con ,605 y ambiente de control con ,461, todas con nivel de significancia estadística p<0,05. Se concluye que las percepciones favorables sobre los componentes del control interno se relacionan con una gestión de tesorería en la entidad estudiada. Por su diseño transversal, los resultados no permiten establecer relaciones causales.

*Palabras clave:* gestión pública, control interno, gestión de tesorería, tesorería pública, gobierno nacional

**ABSTRACT**

The study aimed to determine the relationship between internal control and treasury management in a Peruvian national government entity during 2026. An applied study was conducted using a

quantitative approach, a non-experimental design, a cross-sectional timeframe, and a correlational scope. The population and census sample consisted of 43 employees working in the treasury area. Two five-point Likert-scale questionnaires were administered and validated through expert judgment by three specialists. Internal consistency was high, with Cronbach's alpha coefficients of 0.950 for internal control and 0.953 for treasury management. The Shapiro-Wilk test indicated a non-normal distribution of scores; therefore, Spearman's Rho coefficient was used. The results showed a positive and statistically significant relationship between internal control and treasury management (Spearman's Rho = ,684; p = 0.001). Supervision showed the strongest association (Spearman's Rho = ,700), followed by managerial control activities (Spearman's Rho = ,682), information and communication (Spearman's Rho = ,659), risk assessment (Spearman's Rho = ,605), and control environment (Spearman's Rho = ,461), all with $p<0.05$. It is concluded that favorable perceptions of internal control components were associated with more favorable treasury management in the entity studied. Due to its cross-sectional design, the findings do not establish causal relationships.

*Keywords:* internal control, treasury management, public management, public treasury, national government

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

## INTRODUCCIÓN

El control interno ocupa un lugar importante en la gestión pública porque permite que las entidades organicen sus actividades, identifiquen y enfrenten riesgos, y orienten el uso de los recursos hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Su relevancia es mayor en las operaciones que involucran fondos públicos, donde una responsabilidad poco clara, información incompleta, documentación insuficiente o verificaciones tardías pueden afectar la oportunidad y trazabilidad de los procesos financieros. En ese sentido, el control interno no comprende una revisión posterior a la ejecución de actividades, sino que está presente en la planificación, ejecución, supervisión y seguimiento de las actividades institucionales. Resultando fundamental para la gestión de tesorería, debido a que involucra operaciones relacionadas con el cumplimiento de objetivos en cuanto a los ingresos, la disponibilidad de recursos o liquidez y el cumplimiento de obligaciones de pago.

El control interno y la gestión de tesorería cuentan con un fundamento jurídico específico dentro del marco normativo peruano. De acuerdo con La Contraloría General de la República (2006), el control interno se define, según la Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG, como un proceso integral implementado por la dirección, los funcionarios y los empleados de una organización, destinado a mitigar riesgos y ofrecer un nivel razonable de seguridad sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales . La norma divide la estructura de control interno en cinco componentes interrelacionados para garantizar dicho cumplimiento: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Por su parte, el Decreto Legislativo N.º 1441 define la gestión de tesorería como la administración eficiente de los fondos públicos mediante la gestión de ingresos, liquidez y pagos basada en el flujo de caja. De este modo, las responsabilidades, autorizaciones, información, documentación y controles de seguimiento se alinean con la obligación de disponer de los fondos oportunamente, controlar la disponibilidad financiera y efectuar pagos debidamente formalizados.

En el ámbito internacional, Campuzano-Toro y Ubillus-Macías (2024) evaluaron el control interno y la gestión financiera de una empresa pública municipal ecuatoriana mediante un estudio cuantitativo y no experimental; los resultados evidenciaron deficiencias en el entorno de control y en la evaluación de riesgos, las cuales se asociaron con un incremento en la exposición a riesgos administrativos y financieros. Asimismo, Chávez (2022), en una entidad pública argentina, estudió la relación entre sistema de control interno y transparencia de la ejecución financiera desde un enfoque mixto, concluyendo que los controles previo, simultáneo y posterior se vincularon con la transparencia de las operaciones financieras. Si bien ambos estudios responden a contextos regulatorios diferentes al peruano y no abordan directamente la gestión de tesorería, permiten reconocer la importancia de las responsabilidades definidas, la gestión de riesgos y el seguimiento de operaciones para la administración de fondos públicos.

Las investigaciones recientes en Perú abordaron el control interno principalmente en relación con la gestión administrativa, financiera, presupuestaria y la transparencia institucional. Sáenz-Pascual et al. (2026), mediante una revisión sistemática de 30 artículos publicados entre 2020 y 2025, identificaron que el sistema de control interno se asocia con la gestión financiera, el desempeño institucional y la transparencia; sin embargo, los autores también señalaron que persisten limitaciones en la aplicación efectiva de los controles, sobre todo en gestión de riesgos, comunicación, capacitación y supervisión. Por su parte, Tapia et al. (2024) identificaron que la delimitación de funciones, las responsabilidades, la capacitación y el seguimiento son aspectos relevantes para fortalecer la aplicación de controles en una entidad pública. Estos hallazgos muestran que la existencia de una norma o de procedimientos formales no asegura por sí misma que los controles estén integrados en las operaciones cotidianas.

En esa línea, Arteta Olvea (2020) identificó debilidades en la implementación del control interno de las oficinas de tesorería de las universidades públicas de la región Puno. Sus resultados mostraron limitaciones relacionadas con la comunicación de los mecanismos de control, la identificación de riesgos, el cumplimiento de procedimientos y la documentación de los ingresos y gastos. Este antecedente resulta relevante porque evidencia que contar con normas y procedimientos no garantiza, por sí solo, una aplicación efectiva del control interno en las operaciones de tesorería.

La gestión de tesorería ha sido estudiada con frecuencia desde procesos relacionados, como la ejecución presupuestaria, la gestión del gasto, los procedimientos administrativos o la incorporación de tecnologías en la administración financiera. Estos estudios aportan elementos relevantes porque muestran que la calidad de la información, la documentación, el monitoreo de operaciones y la coordinación entre áreas condicionan la administración de los recursos públicos. Sin embargo, tales enfoques no siempre analizan la gestión de tesorería como un proceso integral que comprende simultáneamente ingresos, liquidez y pagos. Esta distinción es importante, pues la ejecución del gasto o del presupuesto constituye solo una parte de la administración financiera, mientras que la tesorería también requiere gestionar la entrada de recursos y su disponibilidad para atender obligaciones en el momento oportuno (Presidencia de la República del Perú, 2018).

Los estudios que han examinado directamente la relación entre control interno y gestión de tesorería se han desarrollado en su mayoría en entidades subnacionales (gobiernos regionales o locales). Condezo Meliton y López Tejada (2026) examinaron la relación entre gestión de tesorería y control interno en una municipalidad distrital del Perú. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, encontraron una relación positiva muy alta entre las variables (Rho de Spearman=0,958;$p<0,001$). También identificaron relaciones elevadas entre el control interno y las dimensiones de gestión de ingresos, liquidez y pagos. No obstante, debido a la naturaleza correlacional y transversal del estudio, tales resultados deben interpretarse como asociaciones estadísticas y no como evidencia de causalidad. Por su parte,

Fernández Sangay (2025) desarrolló una investigación cuantitativa y de nivel descriptivo correlacional con una muestra de 25 trabajadores de una dirección regional de agricultura, hallando una correlación positiva alta entre las variables (r=,736; p=,001). Asimismo, Ríos Ríos et al. (2024) realizaron un estudio aplicado, cuantitativo, no experimental y de corte transversal correlaciona en una unidad de gestión educativa local de San Martín, con la participación de 50 trabajadores administrativos. Los autores reportaron una correlación positiva considerable entre control interno y gestión de tesorería con un valor de Rho de Spearman de r=0.569, p<0.05, y encontraron relaciones significativas entre las dimensiones del control interno y la variable de tesorería. De modo similar, Roque-Pimentel (2022**)** analizó la relación entre control interno y gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas, Cusco. El estudio, realizado con 63 trabajadores, encontró una relación positiva alta entre ambas variables (r=,669; p<,05). Este resultado muestra que la asociación entre las prácticas de control y la tesorería también ha sido observada en gobiernos locales, aunque sus procesos administrativos y financieros difieren de los de una entidad del gobierno nacional. En ese sentido, los antecedentes sugieren que las prácticas de control se relacionan con la gestión de ingresos, liquidez y pagos; no obstante, corresponden a una unidad de gestión educativa y a una entidad regional, con estructuras y dinámicas operativas distintas a las del gobierno nacional.

Guillén Rengifo (2020) analizó la gestión de tesorería en la administración central de una entidad pública del sector salud, desde su relación con el gobierno electrónico. La investigación fue de diseño cuantitativo, no experimental y transversal con 45 trabajadores de tesorería, reportando una correlación positiva alta entre las variables estudiadas (Rho de Spearman=0,921; p=0,001). Cabe destacar que, si bien el control interno no fue la variable objeto de estudio, esta información de contexto es esencial, ya que revela que, en el gobierno nacional, la gestión de tesorería está vinculada a la integración de la información, la disponibilidad de fondos y el procesamiento de pagos. No obstante, no se examinan los cinco componentes de control interno de la Resolución de Contraloría N.° 320-2006-CG.

En general, las investigaciones analizadas muestran importantes relaciones entre el control interno y la gestión de tesorería. La mayoría de las investigaciones, incluida la presente, utilizan diseños no experimentales, transversales, correlacionales y cuantitativos, apropiados para evaluar la importancia de las relaciones entre variables en determinados contextos institucionales. Por tanto, sus resultados deben interpretarse como evidencia de relación estadística y no como demostración de efectos causales. La literatura disponible se concentra en municipalidades, unidades de gestión educativa, direcciones regionales o en variables vinculadas con presupuesto, gasto y procedimientos administrativos. Son menos frecuentes los estudios que examinan, en entidades del gobierno nacional, la relación entre los cinco componentes del control interno y la gestión de tesorería integrada por gestión de ingresos, liquidez y pagos conforme al marco normativo peruano.

En este contexto, el estudio tuvo por objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión de tesorería en una entidad del gobierno nacional peruano durante 2026. Se planteó como hipótesis que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. La investigación aporta evidencia empírica sobre la correspondencia entre los componentes del control interno previstos en la Resolución de Contraloría N.° 320-2006-CG y la gestión de ingresos, liquidez y pagos regulada por el Decreto Legislativo N.° 1441 (Presidencia de la República del Perú, 2018).

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. El estudio examinó la relación entre las variables estudiadas, control interno y gestión de tesorería, sin manipulación, mediante la recolección de información en un único momento del año 2026. Este diseño permitió describir las percepciones de los participantes y estimar la relación entre las variables en el contexto de una entidad del gobierno nacional peruano.

Respecto a la población, esta estuvo conformada por cuarenta y tres (43) colaboradores del área de tesorería de la entidad estudiada, bajo distintos regímenes laborales y modalidades de contratación (Decretos Legislativos 276 y 1057 y Proveedores de servicios). Debido a la cantidad y accesibilidad de la población, se utilizó una muestra censal; participaron los 43 colaboradores que integraban la población definida. Para preservar la confidencialidad institucional, se omitió el nombre de la entidad y cualquier información que pudiera permitir su identificación.

Se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos de la investigación. Se aplicaron dos cuestionarios estructurados con escala Likert de cinco categorías de respuesta. El primer cuestionario evaluó el control interno a partir de los componentes establecidos en normatividad vigente de La Contraloría General de la República (2006): ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. La segunda escala, de acuerdo con (Presidencia de la República del Perú, 2018), evaluó la gestión de tesorería en sus componentes de gestión de ingresos, gestión de liquidez y gestión de pagos, conforme al Decreto Legislativo N.° 1441.

La validez de contenido de los instrumentos fue evaluada mediante juicio de tres expertos con experiencia en control gubernamental y gestión de tesorería. Antes de la aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto con 30 colaboradores de una entidad pública adscrita al mismo sector, que presentaba características operativas semejantes a la entidad estudiada. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. En la prueba piloto, los cuestionarios de control interno y gestión de tesorería alcanzaron valores de ,949 y ,967, respectivamente. En la aplicación definitiva, los coeficientes fueron ,950 para control interno y ,953 para gestión de tesorería, lo que evidenció una consistencia interna elevada.

El proceso de datos se realizó mediante el Software IBM SPSS Statistics, utilizando frecuencias y porcentajes para el análisis descriptivo. Asimismo, para ver si los datos eran normales, aplicamos la prueba de Shapiro-Wilk, que es la más recomendada para muestras pequeñas de menos de 50 casos. Dado que las variables y componentes presentaron valores de significancia inferiores a ,05, se empleó el coeficiente Rho de Spearman para estimar la relación y la magnitud de las variables. Se consideró un nivel de significancia de ,05 y se aplicaron pruebas bilaterales.

El estudio se llevó a cabo respetando los principios de privacidad de los datos, confidencialidad y participación voluntaria. Se explicó a los participantes el objetivo académico del estudio y se les informó que sus respuestas serían analizadas de forma colectiva.

El conjunto de datos utilizado para el análisis no contiene información institucional ni personal que permita identificar a los participantes o a la empresa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para evaluar la consistencia o confiabilidad interna de los instrumentos aplicados antes de realizar el análisis descriptivo e inferencial se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. En ese sentido, de acuerdo con la Tabla 1, el coeficiente total para el cuestionario de control interno fue de ,950, y el valor para la variable gestión de tesorería fue de ,953. Estos resultados indican que los ítems de cada escala presentaron una elevada coherencia interna al medir las variables estudiadas. En el caso del control interno, los coeficientes de los componentes variaron entre ,811 para actividades de control y ,907 para evaluación de riesgos. Para la gestión de tesorería, los valores oscilaron entre ,883 en gestión de liquidez y ,917 en gestión de ingresos. En conjunto, los resultados respaldan la consistencia de los datos obtenidos y permiten desarrollar el análisis posterior de los niveles percibidos y de las relaciones entre control interno y gestión de tesorería.

**Tabla 1**

*Percepción de las variables control interno y gestión de tesorería por componente*

| Variable / compoente | Alfa de Cronbach |
|---|---|
| Control interno | **0,950** |
| Ambiente de control | ,878 |
| Evaluación de riesgos | ,907 |
| Actividades de control | ,811 |
| Información y comunicación | ,814 |
| Supervisión | ,836 |
| Gestión de tesorería | **0,953** |
| Gestión de ingresos | ,917 |
| Gestión de liquidez | ,883 |
| Gestión de pagos | ,902 |

***Nota.*** Elaboración propia a partir de los datos del estudio.

Considerando que los instrumentos presentaron una consistencia interna entre excelente buena, se aplicó la prueba de normalidad se evaluó mediante Shapiro-Wilk, adecuada para muestras menores de 50 observaciones. Los resultados, de acuerdo con la Tabla 2, mostraron valores de significancia inferiores a ,05 en las variables de estudio, así como en sus respectivos componentes, lo que indicó un incumplimiento del supuesto de normalidad. Por esta razón, se emplearon procedimientos estadísticos no paramétricos y se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para estimar la dirección y la magnitud de la relación entre las variables del estudio, obteniendo los resultados de la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad de control interno y gestión de tesorería por componentes*

| Variable / componentes | Estadístico | Sig. |
|---|---|---|
| Control interno | ,942 | ,030 |
| Ambiente de control | ,897 | ,001 |
| Evaluación de riesgos | ,96 | ,002 |
| Actividades de control | ,904 | ,002 |
| Información y comunicación | ,881 | <,001 |
| Supervisión | ,910 | ,003 |
| Gestión de tesorería | | ,824 |
| Gestión de ingresos | ,725 | < ,001 |
| Gestión de liquidez | ,855 | < ,001 |
| Gestión de pagos | ,749 | < ,001 |

Respecto a los resultados descriptivos, según lo demuestra la Tabla 3, la percepción del control interno fue predominantemente alta: 72,09% de los participantes lo calificó en ese nivel y 27,91% lo ubicó en nivel medio. Entre sus componentes, las actividades de control alcanzaron la mayor proporción de nivel alto, con 79,07%, seguidas de información y comunicación, con 74,42%. En contraste, los componentes de ambiente de control y evaluación de riesgos y supervisión presentaron mayores concentraciones en el nivel medio: 58,14% y 51,16%, respectivamente. Cabe señalar que, los componentes con menor percepción fueron la evaluación de riesgos y la supervisión con 4.65%. La gestión de tesorería también fue percibida mayoritariamente en nivel alto por el 88,37% de los participantes, mientras que 11,63% la calificó en nivel medio. La gestión de ingresos y la gestión de pagos alcanzaron 86,05% de percepción alta; la gestión de liquidez registró 79,07% en ese mismo nivel. Estos resultados describen una valoración favorable de los procesos de tesorería en la entidad estudiada; sin embargo, la presencia de respuestas de nivel medio, especialmente en la gestión de liquidez, evidencia aspectos que requieren seguimiento dentro de la administración financiera institucional.

**Tabla 3**

*Percepción de las variables control interno y gestión de tesorería por componentes*

| Variable / componente | Bajo % | Medio % | Alto % |
|---|---|---|---|
| Control interno | 0,00 | 27,91 | 72,09 |
| Ambiente de control | 0,00 | 41,86 | 58,14 |
| Evaluación de riesgos | 4,65 | 58,14 | 37,21 |
| Actividades de control | 2,33 | 18,60 | 79,07 |
| Información y comunicación | 2,33 | 23,26 | 74,42 |
| Supervisión | 4,65 | 51,16 | 44,19 |
| Gestión de tesorería | 0,00 | 11,63 | 88,37 |
| Gestión de ingresos | 0,00 | 13,95 | 86,05 |
| Gestión de liquidez | 0,00 | 20,93 | 79,07 |
| Gestión de pagos | 2,33 | 11,63 | 86,05 |

Asimismo, de acuerdo con la Tabla 4, la correlación global mostró una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre control interno y gestión de tesorería (Rho de Spearman=,684; p=,001). A nivel de componentes, todas las relaciones fueron positivas y significativas. La supervisión registró la mayor magnitud con un Rho de Spearman de ,700 y p de ,001, seguida de las actividades de control con ,682 y p de ,001, información y comunicación con ,659 y p de ,001, evaluación de riesgos con ,605 y p de ,00, y, finalmente, el ambiente de control con ,461 y de ,002.

**Tabla 4**

*Relación entre control interno, sus componentes con la gestión de tesorería*

| Variable / Componente | Rho de Spearman | Sig |
|---|---|---|
| Control interno | 0,684 | 0,001 |
| Ambiente de control | 0,461 | 0,002 |
| Evaluación de riesgos | 0,605 | 0,001 |
| Actividades de control | 0,682 | 0,001 |
| Información y comunicación | 0,659 | 0,001 |
| Supervisión | 0,700 | 0,001 |

## DISCUSIÓN

El estudio identificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión de tesorería (Rho de Spearman=,684; p=,001). Este resultado indica que, en la entidad estudiada, los participantes que reportaron percepciones más favorables sobre el control interno también tendieron a reportar niveles más altos de gestión de tesorería. La magnitud de la asociación debe interpretarse dentro del alcance de un diseño transversal y correlacional: evidencia una correspondencia estadística entre las variables, pero no demuestra que una de ellas produzca cambios en la otra.

El resultado es consistente con diversas investigaciones realizadas en entidades públicas peruanas. Tal es el caso de Condezo Meliton y López Tejada (2026) quienes reportaron una asociación aún mayor en una municipalidad distrital del Perú (Rho de Spearman=,958; p<,001).

Fernández Sangay (2025) halló una relación significativamente positiva (r=,736; p=,001) entre el control interno y la gestión de tesorería en una dirección regional de agricultura. Ríos Ríos et al. (2024) descubrieron una correlación positiva significativa (Rho de Spearman=,569; p<,05) en una unidad de gestión educativa local. Por su parte, Zuzunaga (2023) observó una asociación positiva elevada de Rho de Spearmanr ,669 en una municipalidad distrital. Así mismo, Roque-Pimentel (2022) halló una relación positiva alta (r=,669;p<,05) en la Municipalidad Provincial de Canas, Cusco. Mientras que, Ortiz (2022) y Ramos (2021) obtuvieron coeficientes de ,538 y ,462 en entidades subnacionales, respectivamente. En conjunto, estos resultados muestran una estrecha relación de significancia, aunque el grado varía según el tipo de organización, el número de participantes, los instrumentos aplicados y el estadístico utilizado, las percepciones sobre el control interno presentan una correlación positiva con la gestión de tesorería.

El Coeficiente de Spearman del presente estudio es superior al de Ríos Ríos et al. (2024), Ortiz (2022) y Ramos (2021), pero inferior a la cifra reportada por Fernández Sangay (2025). No es correcto interpretar esta variación como una contradicción. Las investigaciones señaladas se llevaron a cabo en unidades de gestión educativa local, municipalidades y direcciones regionales, entidades que presentaban estructuras administrativas, procedimientos presupuestarios y capacidades diferentes. Asimismo, la comparación directa de la intensidad de las asociaciones se ve dificultada por el hecho de que algunos estudios emplearon la correlación de Pearson, mientras que otros utilizaron la de Spearman. Resulta pertinente considerar al control interno como un proceso vinculado a la gestión de tesorería, tal como lo demuestra el hallazgo constante de una relación significativa entre las investigaciones realizadas.

El análisis y resultados de los componentes o dimensiones del control interno permitió observar que las relaciones con la gestión de tesorería no tuvieron la misma intensidad. La supervisión presentó el coeficiente más elevado (Rho de Spearman=,700; p=,001), seguida de las actividades de control (Rho de Spearman=,682; p=,001) y de información y comunicación (Rho de Spearman=,659; p=,001). Por su parte, la evaluación de riesgos mostró una relación significativa de (Rho de Spearman=,605; p=,001), mientras que el ambiente de control obtuvo el coeficiente más bajo, aunque también significativo (Rho de Spearman=,461; p=,002). En conjunto, estos resultados permiten apreciar que los componentes relacionados directamente con la ejecución, verificación, registro y seguimiento de las operaciones presentan una mayor correspondencia con la gestión de ingresos, pagos y liquidez.

El ambiente de control mostró la relación de menor magnitud entre los components analizados, aunque esta fue estadísticamente significativa. El coeficiente obtenido (Rho de Spearman=,461) se aproxima al encontrado por Ríos Ríos et al. (2024), quienes reportaron Rho de Spearman=,478, y guarda relación con el resultado de Fernández Sangay (2025), quien obtuvo correlación de Pearson de ,407. Esta similitud permite considerar que elementos como la integridad, las competencias del personal, la estructura organizacional y la asignación de

responsabilidades sí guardan relación con la gestión de tesorería. Sin embargo, su efecto percibido puede ser menos directo que el de aquellos mecanismos que intervienen de manera cotidiana en la supervisión, el control y la comunicación de las operaciones. Esto no significa que el ambiente de control tenga menor importancia, sino que constituye una condición organizacional sobre la cual se desarrollan los demás componentes del control interno.

En cuanto a la evaluación de riesgos, se obtuvo una relación de Rho de Spearman de ,605, superior a los coeficientes reportados por Fernández Sangay (2025), con correlación de Pearson r=,530, y por Ríos Ríos et al. (2024), con Rho de Spearman de ,475. Este resultado podría estar relacionado con la importancia de la identificación y evaluación de riesgos, así como con la adopción de respuestas ante circunstancias que puedan afectar a las operaciones de tesorería de la institución objeto de estudio. No obstante, esta interpretación debe abordarse con cautela, ya que el estudio no incluyó otras características organizativas que podrían influir en las relaciones observadas, ni tampoco pretendió determinar el efecto independiente de cada componente.

Las actividades de control y la información y comunicación también presentaron relaciones de considerable magnitud. En el estudio de Fernández Sangay (2025), el componente de información y comunicación obtuvo una puntuación de correlación de Pearson r=,689, mientras que las actividades de control arrojaron un coeficiente de r =,648. Por el contrario, Ríos Ríos et al. (2024) reportaron valores de rho de Spearman de 0,419 y 0,462. Los coeficientes hallados en el presente estudio —rho de Spearman = ,682 para las actividades de control y ,659 para la información y comunicación— se sitúan entre los más elevados al compararlos con dichas investigaciones previas. Este resultado es coherente, dado que las operaciones de tesorería requieren autorizaciones, aprobaciones, conciliaciones, documentación adecuada, un registro oportuno de la información y una comunicación eficaz. Estos procedimientos inciden directamente en la disponibilidad de fondos, la gestión de ingresos y el procesamiento de pagos.

La supervisión fue el componente que presentó la asociación más alta con la gestión de tesorería. Este resultado coincide con Fernández Sangay (2025), quien encontró una relación positiva alta entre supervisión y gestión de tesorería (Correlación de Pearson=,738; p<0,001). Asimismo, los resultados son coherentes con los de Ríos Ríos et al. (2024), quienes hallaron una relación significativa, aunque de menor magnitud, entre ambas variables (Rho de Spearman=,443; p=,001). Las variaciones en los coeficientes podrían explicarse por las características particulares de cada entidad y por las herramientas empleadas en cada estudio. La definición de supervisión utilizada en el presente estudio abarca aspectos relacionados con la prevención y el seguimiento, el control de resultados y los compromisos de mejora. Estos elementos tienen una relación directa con la revisión de las operaciones y con la detección oportuna de posibles desviaciones en los procesos de tesorería, en concordancia con lo establecido en la Resolución de Contraloría N.° 320-2006-CG.

Desde una perspectiva práctica, los resultados pueden ser útiles para orientar algunas acciones dentro de la gestión pública. Sin afirmar que exista una relación causal entre las variables, los hallazgos muestran la conveniencia de fortalecer el seguimiento de las observaciones, mantener procedimientos adecuadamente documentados, realizar verificaciones y conciliaciones de manera oportuna, mejorar la disponibilidad de información financiera y revisar periódicamente los controles aplicados a las operaciones de tesorería. Estas acciones guardan relación con los componentes de las Normas de Control Interno y, a su vez, con los procesos de gestión de ingresos, liquidez y pagos contemplados en el Decreto Legislativo N.° 1441.

Finalmente, es necesario considerar algunas limitaciones del estudio. El diseño transversal utilizado permite analizar las relaciones entre las variables en un momento determinado, pero no establece relaciones de causalidad ni determina su comportamiento a través del tiempo. Asimismo, la información fue obtenida mediante cuestionarios de percepción aplicados a los mismos participantes, situación que podría haber influido en la magnitud de las asociaciones encontradas. A ello se suma que la investigación trabajó con una población censal de 43 colaboradores pertenecientes a una sola entidad, por lo que los resultados deben entenderse dentro de las características del contexto estudiado y no generalizarse directamente a otras instituciones públicas. Finalmente, el anonimato de la entidad limita la posibilidad de describir algunas características organizacionales que podrían ser útiles para realizar comparaciones con investigaciones desarrolladas en otros contextos.

## CONCLUSIONES

El estudio determinó que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión de tesorería en una entidad del gobierno nacional peruano (Rho de Spearman=,684; p=,001). En el contexto analizado, percepciones más favorables sobre el control interno se asociaron con niveles más altos percibidos de gestión de ingresos, liquidez y pagos. Este resultado respalda la hipótesis general planteada, aunque debe interpretarse como una asociación estadística y no como evidencia de causalidad, debido al diseño transversal y correlacional empleado.

El análisis por componentes evidenció que todos los componentes del control interno se relacionaron positiva y significativamente con la gestión de tesorería. La supervisión presentó la asociación de mayor magnitud (Rho de Spearman=,700; p=,001), seguida de las actividades de control (Rho de Spearman=,682; p=,001), la información y comunicación (Rho de Spearman=,659; p=,001) y la evaluación de riesgos (Rho de Spearman=,605; p=,001). La correlación más débil, aunque significativa, se observó en el entorno de control (Rho de Spearman=,461; p=,002). Este patrón indica que los procedimientos más directamente vinculados a la ejecución, el registro, la evaluación y el seguimiento de las operaciones guardan una relación especial con la gestión de tesorería en la institución objeto de estudio.

Estos hallazgos reafirman la importancia de considerar el control interno como un proceso integrado en la gestión de las finanzas públicas. En particular, las normas de control interno y las disposiciones del Sistema Nacional de Tesorería para la gestión de ingresos, liquidez y pagos guardan coherencia con las actividades de supervisión, verificación, conciliación, autorización, documentación de transacciones y la oportunidad de la información.

Los hallazgos se limitan a las opiniones de cuarenta y tres (43) colaboradores de una organización en un momento dado. Por consiguiente, deben considerarse de carácter general. Los estudios futuros podrían incorporar análisis longitudinales, evaluaciones documentales de las operaciones de tesorería, mediciones objetivas de la puntualidad en los pagos y conciliaciones, así como comparaciones entre entidades de diversos niveles gubernamentales.

## REFERENCIAS


Arteta Olvea, M. Y. (2020). El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región Puno. *Revista de Investigaciones, 8*(4), 1254–1261. https://doi.org/10.26788/riepg.v8i4.1110

Campuzano-Toro, L. M., & Ubillus-Macías, G. A. (2024). Control interno y la gestión financiera en la Empresa Pública Municipal de Aseo Integral Montecristi. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 8*(15), 2–13.

Chávez, A. (2022). *El control interno y la transparencia de la ejecución financiera en Gendarmería Nacional: Período 2020* [Trabajo final integrador de maestría, Universidad de Buenos Aires].

Condezo-Meliton, A. C., & López-Tejada, E. (2026). Gestión de tesorería y control interno en una municipalidad distrital del Perú. *Balance's, 14*(23), 23–36. https://doi.org/10.69507/balances.2.14.23.477

Contraloría General de la República. (2006). *Normas de control interno*. Resolución de Contraloría N.° 320-2006-CG.

Fernández Sangay, L. Y. (2025). *Control interno y gestión de tesorería en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca, 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca. https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/8673

Guillén Rengifo, R. S. (2021). *Gobierno electrónico y gestión de tesorería en la administración central del Ministerio de Salud, Lima, año 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/60159

Ortiz Llocce, O. (2022). *Control interno y gestión de tesorería en la Gerencia Subregional de Churcampa–Huancavelica, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional UPCI. https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/677

Presidencia de la República del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.° 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería*.

Ramos Mancilla, E. (2021). *Control interno y gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional UPCI. https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/429

Ríos Ríos, A., Pezo Larreategui, S. G., Córdova Ramos, J. Z., Salazar Hidalgo, M. Á., & Choy Reátegui, W. (2024). La perspectiva de control interno en la gestión de tesorería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(6), 2259–2281. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14992

Roque-Pimentel, Y. (2022). Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco, Perú. *Dominio de las Ciencias, 8*(3), 50–64. https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2797

Sáenz-Pascual, H., Cabrera, M. J., & Cueva-Rodríguez, M. (2026). Sistema de control interno gubernamental en las entidades públicas en el Perú: Una revisión crítica de literatura. *Revista Espacios, 47*(3), 256–266. https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n03r01

Tapia, L., Fernández, A., Couto, G., Pimentel, P., & Castanho, R. A. (2024). Proposal for a directive on internal control in a public institution. *WSEAS Transactions on Business and Economics, 21*, 458–474. https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.39

Zuzunaga LLoclla, J. (2023). *Relación entre el control interno y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Megantoni, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2465