



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**TESIS:**

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA  
PARA PROMOVER EFICIENCIA OPERATIVA, EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MORALES AÑO 2014”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORAS:**

BACH. CLAUDIA ISABEL HUAMÁN GUEVARA

BACH. BLANCA YULIANNA JIMÉNEZ JIMÉNEZ

**ASESOR:**

CPCC JULIO CESAR GONZALES DEL ÁGUILA

**TARAPOTO-PERÚ**

**MAYO – 2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA  
PARA PROMOVER EFICIENCIA OPERATIVA, EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE MORALES AÑO 2014”**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. CLAUDIA ISABEL HUAMÁN GUEVARA**

**BACH. BLANCA YULIANNA JIMÉNEZ JIMÉNEZ**

  
\_\_\_\_\_  
**CPCC.M.Sc. ANÍBAL PINCHI VÁSQUEZ**

**PRESIDENTE**

  
\_\_\_\_\_  
**CPCC. OSCAR ANTONIO PINEDA MORALES**

**SECRETARIO**

  
\_\_\_\_\_  
**Econ. SONIA ELIZABETH SALAZAR VEGA**

**MIEMBRO**

  
\_\_\_\_\_  
**CPCC. JULIO CÉSAR GONZÁLES DEL AGUILA**

**ASESOR**

## DEDICATORIA

**A Dios todopoderoso “Jehová”,**

Por darnos la vida y guiarnos en el camino de la fe y la esperanza e iluminarnos en los momentos más difíciles, permitiendo alcanzar una de nuestras más anheladas metas.

**A nuestros padres** quienes han representado siempre la fuente de inspiración, que nos ayuda a seguir adelante y que han guiado nuestros pasos con su inigualable e incansable apoyo incondicional.

**A nuestros maestros** de la Universidad Nacional de San Martín, quienes influyeron con sus lecciones y experiencias en formarnos como profesionales del mañana, a todos y cada uno de ellos les dedicamos cada una de estas páginas de nuestra tesis.

***Las autoras***

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias a Dios por permitirnos ser parte de este mundo, por guiar nuestro camino desde nuestros primeros pasos y por darnos la fuerza necesaria para continuar cumpliendo nuestras metas.

A nuestra familia por el apoyo incondicional, emocional, moral y económico en todo momento de nuestras vidas para lograr nuestras metas trazadas, siendo un ejemplo de valor, sacrificio y amor.

A la Universidad Nacional de San Martín, Facultad de Ciencias Económicas, por formarnos académica y profesionalmente, poniendo a nuestra disposición a sus mejores profesores, quienes nos han impartido sus conocimientos y experiencias a lo largo de estos años.

Y finalmente, un agradecimiento especial a nuestro asesor: C.P.C.C Julio Cesar Gonzales del Águila, quien invirtió su tiempo, conocimiento y experiencia, durante el asesoramiento brindado y por ser un guía en el presente proyecto de investigación.

***Las autoras***

# PRESENTACIÓN

**Señores miembros del jurado examinador:**

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos y demás normas establecidas para la obtención del título académico de Contador Público, en la Universidad Nacional de San Martín, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de contabilidad sometemos a vuestro elevado criterio, el presente informe de investigación, denominado: **“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA PARA PROMOVER EFICIENCIA OPERATIVA, EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES AÑO 2014”**.

El presente trabajo de investigación es resultado de los conocimientos obtenidos durante nuestra formación académica, complementando la información obtenida con las fuentes bibliográficas revisadas sobre la materia y las valiosas enseñanzas impartidas por nuestros docentes y la colaboración del Alcalde, Gerente, el tesorero y los regidores de la municipalidad distrital de Morales, quienes nos brindaron la información necesaria.

Con la convicción de que se le otorgara el valor justo y mostrando apertura a sus observaciones, le agradecemos por anticipado las sugerencias y apreciaciones que se estimen conveniente.

***Las autoras***

## INDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACION.....	v
INDICE.....	vi
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>11</b>
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Realidad problemática.....	11
1.1.1 Definición del problema.....	12
1.1.2. Formulación del problema .....	12
1.2 Justificación del estudio.....	12
1.2.1 Justificación teórica.....	12
1.2.2 Justificación metodológica .....	14
1.2.3 Justificación práctica .....	15
1.2.4 Justificación académica.....	15
1.3 Objetivos de investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general .....	15
1.3.2 Objetivo específico .....	15
1.4 Limitaciones de la investigación .....	16
1.4.1 Limitación de tiempo.....	16
1.4.2 Limitación de espacio o territorio .....	16
1.4.3 Limitación de diseño.....	16
1.4.4 Limitación de recursos.....	17
1.5 Hipótesis .....	17
1.6 Operacionalización de variables .....	18
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>19</b>
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes del estudio del problema .....	19

2.2 Bases teóricas .....	26
2.2.1 Diseño .....	26
2.2.2 Control interno .....	27
2.2.3 Sistema.....	43
2.2.3.1 Sistema de control interno .....	43
2.2.4 Área de tesorería .....	49
2.2.5 Eficiencia .....	53
2.2.6 Municipalidad distrital de Morales.....	56
2.3 Marco legal .....	64
2.3.1 Ley 27785, Ley orgánica del sistema nacional de control y de la Contraloría General de la República .....	64
2.3.2 Ley 28716, Ley de control interno de las entidades del Estado .....	65
2.3.3 Normas de control interno según Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG .....	68
2.3.4 Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado según Resolución General N° 458-2008-CG.....	75
2.3.5 Ley 28112, la ley marco de la administración financiera del sector público y sus modificatorias .....	79
2.3.6 Resolución Directoral N° 26 – 80 – EF/77.15 Normas generales del sistema de tesorería ..	82
2.3.7 Resolución Directoral N° 002 – 2007 – EF/77.15, modificada por Resolución Directoral N° 004 – 2009 – EF/77.15, que aprueba la Directiva de Tesorería N° 001 – 2007 – EF/77.15.....	87
2.3.8 Ley N° 28693, ley general del sistema nacional de tesorería .....	90
2.3.9 Ley N° 27972, Ley orgánica de municipalidades.....	93
2.3.10 Constitución política del Perú.....	97
2.4 Definición de términos de básicos.....	99
<b>CAPITULO III</b> .....	102
<b>METODOLOGÍA</b> .....	102
3.1 Tipo de investigación .....	102
3.1.1 De acuerdo al fin que persigue .....	102
3.1.2 De acuerdo a la técnica de contrastación .....	102
3.2 Nivel de investigación.....	102
3.3 Población y muestra .....	103
3.4 Tipo de diseño de investigación .....	103
3.5 Métodos de investigación.....	103
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	104



3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	104
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>105</b>
RESULTADO Y DISCUSION .....	105
4.1 Resultados descriptivos .....	105
4.2 Resultados explicativos .....	137
4.3 Discusión de resultados .....	146
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>150</b>
PROPUESTA DEL DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO PARA EL AREA DE TESORERÍA .....	150
5.1 Generalidades.....	150
5.2 Importancia de la propuesta .....	152
5.3 Esquema de diseño del sistema de control interno .....	153
5.4 Desarrollo del sistema .....	154
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>184</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	184
6.1 Conclusiones .....	184
6.2 Recomendaciones .....	185
<b>CAPITULO VII.....</b>	<b>186</b>
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y ANEXOS.....	186
7.1 Bibliografía .....	186
7.2 Base legal .....	188
7.3 Ciberbibliografía .....	189
7.4 Anexos .....	191

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general proponer el diseño del sistema de control interno del área de tesorería para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014. Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó el diseño de investigación no experimental y se desarrolló con el método inductivo. En el área de tesorería se diseñará un sistema de control interno según las normas de control interno según la resolución de contraloría N°320-2006-CG y la guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado según resolución de contraloría general N° 458-2008-CG, las normas de control interno han sido organizadas en cinco componentes que serán la base para elaborar la propuesta del diseño para dicha área. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente diseñar el sistema de control interno del área de tesorería y como variable dependiente eficiencia operativa. Nuestra población fue la misma municipalidad y la muestra el alcalde, el gerente, el área de tesorería y regidores. Se le aplicó como instrumentos de datos: fichas de texto, cuestionario aplicado al tesorero, obteniéndose así una perspectiva clara del área de tesorería, pudiendo detectar las deficiencias de este y buscar las mejoras significativas, asimismo la necesidad de proponer el diseño del sistema de control interno en dicha área. La conclusión más importante es demostrar que con la propuesta del diseño se promoverá eficiencia operativa en el área de tesorería.

## **ABSTRACT**

This research has the general objective to propose the design of internal control system of the treasury to promote operational efficiency, in the district municipality of Morales 2014. To fulfill this objective the design of non-experimental research was conducted and developed with the inductive method. In the area of treasury internal control system will be designed according to the rules of internal control as comptroller resolution No. 320-2006-CG and guidance for implementing the system of internal control of state entities as comptroller resolution General No. 458-2008-CG, the internal control standards have been organized into five components that will be the basis for developing the design proposal for the area. The theoretical foundation of the research pointed out as an independent variable design the internal control system of the Treasury and as the dependent variable operating efficiency. Our population was the same municipality and shows the mayor, the manager, aldermen and treasury area. It was applied as instruments of data: chips text, applied to the treasurer questionnaire, thus providing a clear perspective of treasury area, can detect the shortcomings of this and look for significant improvements also need to propose the design of the control system internal in that area. The most important conclusion is to show that the proposed design will promote operational efficiency in the treasury area.

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Realidad problemática**

El control interno debe ser efectivo e imparcial en las cuentas municipales para el uso y destino eficiente de los recursos; tiene que evaluar las actividades de la municipalidad, promoviendo la correcta y transparente ejecución de gastos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

La estructura orgánica básica municipal, comprende la alcaldía, órgano de control interno, gerencia municipal, área administrativa, así como la oficina de planeamiento y presupuesto. Se debe considerar que los recursos humanos municipales debidamente calificado y capacitado, constituye un elemento indispensable para una gestión eficiente.

Frecuentemente se observa que existen instituciones públicas carentes de procedimientos de control, en las cuales las políticas dictadas por las máximas autoridades no se cumplen o, algunas veces inaplicables por no encontrarse actualizados.

Por otro lado, la municipalidad distrital de Morales no cuenta con un sistema de control interno en el área tesorería, no porque quiera evadir las acciones de control, sino porque el presupuesto no lo permite y falta de voluntad de las autoridades de turno para llevar a cabo; conllevando a una inadecuada distribución del presupuesto; los recursos se distribuyen en actividades no productivas, en consecuencia existe incapacidad de gasto. Es decir, no

cuenta con una herramienta que le permita medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar las metas propuestas.

De acuerdo a lo expuesto, creemos que la institución necesita mejoras urgentes en los controles internos de tesorería existentes, además de ser requerimientos que exigen la ley y la Contraloría General de la República.

### **1.1.1 Definición del problema**

No contar con un sistema de control interno en el área de tesorería, afecta el desarrollo de las funciones administrativas y financieras de la institución, esta puede mejorar diseñando procedimientos de control adecuado, teniendo como base de referencia las normativas y disposiciones dictadas por los entes rectores que deberán ser aplicados, de tal forma que permitan promover eficiencia de operaciones financieras, contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas, en la municipalidad distrital de Morales

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo diseñar el sistema de control interno del área de tesorería para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014?

## **1.2 Justificación del estudio**

### **1.2.1 Justificación teórica**

El proyecto de investigación se dará como válido con la aplicación de la Ley N° 28716 - Ley de control interno de las entidades del estado, se entiende este como control interno gubernamental a que se refiere al artículo 7° de la ley N° 27785 - Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república, Normas de control

interno (RC N° 320-2006-CG), según Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, Ley N° 28693 - Ley general del sistema nacional de tesorería, Ley N° 28112 - Ley marco de la administración financiera del sector público y sus modificatorias, Resolución Directoral N° 26-80-EF/77.15 Normas generales del sistema de tesorería, La Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15, modificada por Resolución Directoral N° 004-2009-EF/77.15, que aprueba la Directiva de tesorería N° 001-2007-EF/77.15, la Ley orgánica de municipalidades N° 27972, asimismo las teorías siguientes:

**Poch, R** (1992) en su libro “Manual de control interno” expresa que: “El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”.

**Leonard, W.** (1990), en su libro auditoría administrativa, evaluación de métodos y eficiencia administrativa asegura: “Los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden”.

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas.

Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y a su reiteración.

### **1.2.2 Justificación metodológica**

La ejecución del presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental, proponer el diseño del sistema de control interno del área de tesorería para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales. El control interno comienza con la adopción y cumplimiento de la política aprobada por la dirección, y continúa hacia abajo en la escala de la estructura administrativa, tomando forma en la elaboración y operación de normas de dirección y regulaciones administrativas; manuales, instrucciones y decisiones, comprobación interna, informes, entrenamiento y distribución del personal. En general, un control interno bien planeado y ejecutado se dice que existe en la organización, cuando es operada de manera efectiva, económica y con sujeción a los objetivos. Con éstas herramientas, se logrará obtener información financiera correcta y segura, proteger a los activos y por ende evitar o reducir errores, salvaguardar en contra del desperdicio, ineficiencia y de esa manera promover la seguridad de que las políticas de operación estén siendo cumplidos por personal competente y leal, para que posteriormente no tenga problemas, ya que esto puede repercutir en la calidad de los servicios que brinda y la conservación de los recursos públicos contra posibles pérdidas, despilfarros, usos indebidos, entre otras consecuencias que pueda propiciar la inexistencia de un sistema de control interno.

### **1.2.3 Justificación practica**

Los resultados de esta investigación beneficiarán a promover el desarrollo organizacional, fomentar la práctica de valores, de esta forma lograr los objetivos y metas establecidos.

### **1.2.4 Justificación académica**

Como política de la Universidad Nacional de San Martín se ha propuesto que dentro de la formación, se ayudará a investigar y fortalecer los conocimientos adquiridos durante la formación pre profesional, de tal forma que el alumno se encuentre apto y pueda obtener el título profesional de contador público.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer el diseño del sistema de control interno del área de tesorería para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Proponer el diseño del sistema de control interno en el área de tesorería como herramienta para organizar y obtener seguridad razonable de operaciones en la municipalidad distrital de Morales.
- Proponer el diseño del sistema de control interno de tesorería como instrumento de control para prevenir riesgos en la municipalidad distrital de Morales.
- Proponer el diseño del sistema de control interno de tesorería para salvaguardar el manejo operativo, realizando acciones para mejorar el



sistema de control interno del área de tesorería en la municipalidad distrital de Morales.

## **1.4 Limitaciones de investigación**

### **1.4.1 Limitación de tiempo**

El trabajo de investigación se desarrollará durante el periodo que comprende de noviembre 2014 - julio 2015.

### **1.4.2 Limitación de espacio o territorio**

El presente trabajo de investigación denominado "Diseño del sistema de control interno del área de tesorería para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014", comprende el área de tesorería del gobierno local del distrito de Morales, ubicado en la provincia y departamento de San Martín.

### **1.4.3 Limitación de diseño**

El diseño de la investigación se llevará a cabo de acorde a la Ley N° 28716 - Ley de control interno de las entidades de estado , Ley 27785 - Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república, RC N° 320-2006-CG - Normas de control interno , según Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, Ley N° 28693 - Ley de general del sistema nacional de tesorería, Ley N°28112 - Ley marco de la administración financiera del sector público y sus modificatorias, Resolución Directoral N° 26-80-EF/77.15 Normas generales del sistema de tesorería, la Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15, modificada por Resolución Directoral N° 004-2009-

EF/77.15, que aprueba la Directiva de tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Ley N° 27972 - Ley orgánica de municipalidades.

#### **1.4.4 Limitación de recursos**

Los gastos y costos de la elaboración y ejecución del presente serán asumidos íntegramente por los investigadores, y financiado por los mismos.

#### **1.5 Hipótesis**

Con el diseño del sistema de control interno del área de tesorería, se logrará promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014.

## 1.6 Operacionalización de variables

Tipo de variable	Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Independiente</b>  <b>Diseñar el sistema de control interno del área de tesorería</b>	<b>Diseñar el sistema de control interno del área de tesorería</b>  <b>RUSENAS, Rubén Oscar “Manual de Control Interno”:</b> “El control comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardia de sus activos, (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.	<b>Organizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar los procedimientos para pagos en efectivo.</li> <li>• Organizar los procedimientos para giro de cheques</li> <li>• Organizar los procedimientos para pagos con abonos en cuenta corriente.</li> <li>• Organizar los procedimientos para pagos electrónicos.</li> <li>• Organizar procedimientos para arqueos de caja.</li> </ul>
		<b>Controlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las cuentas corrientes a nivel de sub cuentas.</li> <li>• Controlar los ingresos por diversas fuentes de financiamiento.</li> <li>• Controlar los egresos por gastos corrientes.</li> <li>• Controlar los egresos por gastos de capital.</li> <li>• Controlar las cuentas corrientes a través de conciliaciones bancarias.</li> <li>• Controlar los préstamos bancarios internos.</li> <li>• Controlar las obligaciones por préstamos bancarios obtenidos.</li> </ul>
<b>Dependiente</b>  <b>Eficiencia Operativa</b>	<b>Eficiencia operativa</b> <b>FERRETTI Mauricio N.(2001) “Control interno y auditoría”</b> La obtención de información adecuada para su uso interno y una adecuada protección de activos, generan mayor eficiencia en la forma en que se desenvuelven las operaciones. La expresión eficiencia operativa abarca prácticamente toda la gama de actividades de la empresa. Estímulo a la adhesión a las políticas de la dirección. Hace de alguna manera a la promoción de la eficiencia operativa.	<b>Efectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el rendimiento, capacidad y desenvolvimiento laboral.</li> <li>• Efectividad en la oportunidad e integridad de información financiera y complementaria administrativa.</li> </ul>
		<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia económica.</li> <li>• Eficiencia en calidad de servicios.</li> </ul>

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio del problema

❖ Según el Bach. Juan Francisco Pinedo Pinedo (2011), en su tesis “Evaluación y propuesta de acciones de control interno en el área de tesorería para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de San Rafael, periodo 2010 – 2011” señala que: “En los últimos años a nivel nacional las municipalidades aquejan un problema en cuanto a sus presupuestos destinados por el estado para obras y gasto público, esto debido, poco conocimiento de las leyes que se reduce en personal no capacitado. Asimismo, las municipalidades distritales en su conjunto no cuentan con un adecuado control interno, si bien es cierto que la municipalidad distrital de San Rafael cuenta con algunos mecanismos de control es porque la ley les exige cumplir con ciertas normas para el debido desempeño de sus funciones públicas”.

#### **Tiene como conclusiones:**

- “Se ha determinado que un 56 % de las personas encuestadas describe que el área de tesorería en la municipalidad San Rafael, está trabajando de acuerdo a las políticas y reglamentos implantados por la gerencia en gestión, en tanto un 42 % manifestó que no es así, es decir que la gestión carece de lineamientos aplicables para reducir los riesgos inherentes en la institución, un 2 % declara no conocer nada del manejo en cuanto a funcionamiento y desarrollo de las actividades para lograr metas si es que la hubiera”.

- “Se ha determinado que un 44 % manifiesta que los mecanismos de control implantados por parte de la municipalidad a investigar, están ajustados a la realidad y están dando resultados, mientras que un 50 % de ellos manifiestan todo lo contrario y preocupa, porque refleja que los dispositivos para el buen desarrollo de las actividades están fallando, un 6% se abstuvo de dar opinión al respecto, lo que demuestra y queda evidenciado la falta de capacitación y compromiso por parte de los funcionarios del estado”.
- “Se ha determinado que el personal que la labora en la institución pública no está siendo lo debidamente capacitado para cumplir exitosamente su labor en fin de ayudar a alcanzar los logros deseados por el área y la entidad de estado”.
- ❖ **Según Santa Cruz Chinchay, Fanny Gissela (2011), en su Tesis** “Evaluación de la ejecución presupuestal y su incidencia en el control interno de la municipalidad distrital de San Roque de Cumbaza periodo 2011”.

**Expresa en sus conclusiones:**

- “Los procedimientos de control interno establecidos en la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Roque de Cumbaza, área de presupuesto, son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso presupuestario, lo cual sirve, como soporte para un buen manejo, influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúe”.

- “La evaluación presupuestal desarrollada, tiene una influencia positiva en el control interno de la municipalidad distrital de San Roque de Cumbaza, es de gran ayuda en la gestión de la entidad, permitiendo así, encontrar algunas debilidades en la ejecución presupuestal y poder corregirlas. De lo descrito aseveremos que la evaluación presupuestal es la etapa más importante del proceso de control”.

❖ **Según Bartra Meléndez, Jhon Willer (2009) en su tesis,** “Evaluación del control interno efectuado en la ejecución presupuestal en obras de la municipalidad distrital de Morales año 2009”.

**Expresa en sus conclusiones:**

- “Las obras planificadas en el periodo 2009 en la municipalidad distrital de Morales, no se llegó a desarrollar al 100% por diferentes factores ya expuesto, solo un 85% de las obras planificadas se logró concretizar”.
- “Los resultados obtenidos en la evaluación del control interno del presupuesto de obras de la municipalidad distrital de Morales, muestra el grado incumplimiento en la ejecución de obras planificadas en el periodo 2009, siendo considerada por tanto la administración de este periodo como deficiente”.
- “El desconocimiento de los trabajadores del área de obras sobre funciones que persigue el control interno influyó en su inadecuada aplicación”.
- “La evaluación periódica del control interno es indispensable en el desarrollo de la administración pública en el marco de una gestión transparente”.

❖ **Según Vega Flor, Jessy Gabriela (2009), en su tesis** “Diseño de un manual de control interno para el departamento financiero en la escuela superior Politécnica de Chimborazo – Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009” manifiesta que: “Las instituciones públicas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuáles son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función de la entidad.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades”.

**Se define las siguientes conclusiones:**

- “La Dirección Financiera es responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones realizadas, por la necesidad de cumplir la misión y objetivos institucionales”.

- “El control es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Departamento Financiero”.
- “El no poseer un control adecuado para el pago de obligaciones hace que se demore su cancelación dañando así la imagen fiel de la Institución”.

❖ **Según Vílchez Cisneros, Domingo (2006-2007), en su resumen tesis** “Control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la municipalidad provincial de Huamanga períodos: 2006 – 2007” manifiesta que: “Las municipalidades ocupan un lugar cada vez más importante en el sector público sobre temas de desarrollo, asunto que forma parte de la agenda política de los próximos años en la medida en que se constituye una de las preocupaciones fundamentales de la mayoría de los peruanos.

El sistema nacional de control es descentralizado, en cada municipalidad debe existir un órgano de control institucional que depende directamente de la Contraloría General de la República, sin embargo, esto no ocurre en un gran número de municipalidades distritales, no porque se quiera evadir las acciones de control sino porque su economía no lo permite.

El control interno debe ser efectivo e imparcial en las cuentas municipales para el uso y destino eficiente de los recursos”.

**Se llegó a las siguientes conclusiones:**

- “En la municipalidad provincial de Huamanga no está implementado un sistema de control interno en las oficinas y



unidades orgánicas encargadas de la ejecución de gastos, que verifique todas las operaciones, de acuerdo a las normas técnicas y según la documentación que sustente el gasto; no existe personal idóneo y capacitado que aplique las normas de control interno; pues se ha observado que no se realiza el trabajo de control previo, porque creen que es la Oficina de Control Institucional que debe hacerlo y dejan pasar con total negligencia e indiferencia las irregularidades, ya que no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; en consecuencia no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos, porque es escaso la incidencia del control interno durante la ejecución de gastos”.

- “No cuenta con personal idóneo, capacitado, especializado; a falta de una selección mediante concurso público de plazas, existiendo cantidad de personal contratado por favores políticos y familiares, que en su mayoría son profesionales de otras materias, que desconocen la administración municipal, no hay políticas de capacitación técnica al personal; además que los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF se encuentran desactualizados; por consiguiente limitan la implementación efectiva de los planes y programas, generando el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por desconocimiento y negligencia del personal en el cumplimiento de sus funciones”.

- “El conjunto de planes, métodos y elementos de control interno no son evaluados; a falta del manual de procedimientos y guías por cada área, que describan los procedimientos específicos de manera detallada y definan las funciones del personal; entonces el calendario de compromisos que es una herramienta para el control presupuestal del gasto, se efectúe de manera incorrecta, pues no hay control de los compromisos de gasto, que permita asegurar su correcta aplicación en las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, no contándose con información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles y de los montos comprometidos que permanecen pendiente de ejecución; dificultando la distribución de los gastos por cada período”.
- “No se implementan las medidas correctivas derivadas de la evaluación del sistema de control interno, porque el alcalde simplemente no lo toma en cuenta, pues tales recomendaciones se archivan, en consecuencia el trabajo es estéril, pues nadie se entera de los errores y debilidades existentes en las diferentes áreas, pues se siguen ejecutando gastos, destinando mayor presupuesto a gastos corrientes, respecto a gastos de capital; además se observa que la ejecución financiera se da en un mayor porcentaje, pero en cuanto al avance físico de obras es mínimo”.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Diseño<sup>1</sup>

“El diseño significa un proceso unitario de actividades encaminadas a la planificación de un experimento, por lo tanto diseñar un experimento implica tomar una serie de decisiones en torno a los grupos experimentales, valores de las variables independientes y dependientes, aplicación de los controles y utilización de pruebas estadísticas.

La idea del diseño es que se lleva a cabo a partir de una forma razonable de ver el mundo y una nueva manera de interpretar las necesidades que presentan. Por lo tanto, el diseño siempre es una propuesta estética, sensorial y funcional.”

#### ❖ **Importancia:**

“El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presenta los principios de organización, al desarrollo de un nuevo sistema. La importancia de estos principios ha sido guiar a los demás y en la forma de crear sistemas de organización óptimos. Los principios fundamentales para el establecimiento de diseños en una organización son los siguientes:

- ✓ La organización debe ser una expresión de los objetivos.
- ✓ La especialización individual. El desarrollo de funciones individuales.
- ✓ La coordinación de personas. Actividades y unidad en el esfuerzo.
- ✓ La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo.
- ✓ La actividad debe tener una responsabilidad.”

---

<sup>1</sup> Guía para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECl con enfoque Sistémico 2007

#### ❖ **Características del diseño:**

- Desarrollar un diseño básico del sistema.
- Analizar la interrelación de todas las actividades.
- Determinar el impacto del diseño en el conjunto del negocio.
- Documentar el diseño de nuevo sistema.
- Obtener la aprobación final del diseño.

#### ❖ **Ventajas del diseño:**

- Proporciona una herramienta gerencial.
- Es un elemento fundamental para el cambio de los gerentes.
- Produce satisfacción para el empleado.
- Proporciona motivación al empleado.
- Se logran los objetivos de la organización.

## **2.2.2 Control interno**

### **2.2.2.1 Evolución del Control Interno<sup>2</sup>**

❖ **Primera generación:** “Esta etapa del control interno se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo y error. Esta generación, si bien es obsoleta, todavía tiene mucha aplicación generalizada. La causa principal de su arraigo se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes están a cargo del control interno. Esta primera generación estuvo muy ligada a los controles contables y administrativos, un esfuerzo orientado a garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuviera libre de utilidades fraudulentas. En consecuencia, sus principales impulsores

---

<sup>2</sup> MONTILLA, Samuel A. (2009). “Auditoría del control interno”. Segunda edición. Pg.31-36

fueron los auditores de estados financieros y los organismos reguladores.

El centro de atención de este tipo de control interno es la comprobación de las cifras y de los soportes de contabilidad a través de un rol único, lo que hace que el control interno sea prácticamente sinónimo de auditoría, entendida esta como revisión. Su ubicación es netamente operacional y en función de la contabilidad.

Fue una respuesta eficaz para las organizaciones de comienzos del siglo veinte, de tamaño pequeño (en comparación con las actuales) y carentes de complejidad. Por eso ofrece modelos extremadamente simples, poco funcionales para las necesidades del mundo actual.”

- ❖ **Segunda generación:** “La segunda generación del control interno tuvo sesgo legal. Logro imponer estructuras y prácticas de control interno, sobre todo en el sector público. Pero dio origen a una conciencia bastante distorsionada del mismo, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos). Coloca su atención en la evaluación del control interno como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Esto ha tenido tanto arraigo que constituye la segunda norma generalmente de auditoría relativa a la ejecución del trabajo: Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del control interno existente, de manera que se pueda confiar en el para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Así las cosas, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están

debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Esta generación logro ubicar al control interno en un nivel táctico y precisar que es responsabilidad de la administración, pero no necesariamente de la administración principal. Desarrollo con mucha fuerza las oficinas, las jefaturas y los comités de control interno, así como los manuales y procedimientos de operación.

Esta generación ha trasladado las prácticas del sector privado ajustándolas a las necesidades del sector público. Con un precio muy claro: sacrificar eficiencia por cumplimiento y reforzando una cultura de control interno centrada en lo operativo, de bajo nivel funcional, alcanzando con mucho esfuerzo niveles tácticos pero ciertamente lejos de la toma de decisiones (alta gerencia).”

❖ **Tercera generación:** “Esta nueva generación centra sus esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles directivos, estratégicos, condición necesaria para garantizar la eficiencia del control interno. Debe reconocerse que esta generación es el fruto de los esfuerzos iniciados por COSO en los años 90s, complementados por nuevos direccionamientos estratégicos, ascenso en la escala organizacional y, reforzada por los alcances de la Sarbanes - Oxley Act de 2002.

Si bien es cierto que la estructura conceptual integrada propuesta por COSO ha enfrentado una fuerte competencia, ha logrado imponerse como el estándar internacional de referencia no solo en Estados Unidos sino particularmente en el mundo empresarial privado.

Por una razón muy sencilla: COSO se centra en el control interno, mientras que para sus “competidores” el control interno es algo marginal. Es tan fuerte el impacto actual de COSO que ha generado un entendimiento cada vez mejor sobre el control interno y un posicionamiento en el más alto nivel directivo, dando origen a una cada vez mayor ampliación de su cobertura: en las juntas directivas (Comités de auditoría), en los accionistas e inversiones (gobierno corporativo) y en las partes relacionadas (grupos económicos, combinaciones de negocios).

En resumen, la tercera generación del control interno conlleva entenderlo en términos de sistemas (procesos, actividades), lo cual implica comprender los distintos elementos que lo conforman y sus relaciones en función de los objetivos que se persiguen. Reconoce por lo menos cinco roles y responsabilidades diferentes (diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoría) y marca una clara diferencia con la auditoría.

La tercera generación del control interno responde a las necesidades y condiciones de los entes y organizaciones de interés público, grandes y extremadamente complejos, con aplicaciones simplificadas para los de tamaño mediano y pequeño.”

#### **2.2.2.2 Definición del control interno**

“El control comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una institución, para salvaguardia de sus activos, (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y

confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.”<sup>3</sup>

“Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos gerenciales.”<sup>4</sup>

“Es el conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general. El control interno es, en una forma u otra, un factor básico de operación para la dirección de cualquier organización, empresa o negocio.”<sup>5</sup>

“La expresión “Control Interno” comenzó a ser utilizada en el campo de la contabilidad y los negocios a principios del siglo XX, acuñada por profesionales de la auditoría. El control interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.”<sup>6</sup>

### **2.2.2.3 Objetivos del control interno<sup>7</sup>**

- a. Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

---

<sup>3</sup> RUSENAS, Rubén Oscar (1999) “Manual de Control Interno” .Buenos Aires, Ed. Macchi. Pg.14

<sup>4</sup> Resolución de Contraloría N°320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.

<sup>5</sup> BACON, Charles. A. (1982) “Manual de Auditoría Interna”. Editorial Unión Tipográfica. Edición México. Pg. 5

<sup>6</sup> FOWLER, Enrique. (2004). Tratado de auditoría .Editorial Pacifico. Pg. 137

<sup>7</sup> ALVAREZ Illanez, Juan. F (2003). “Auditoría gubernamental”. Lima. Edición. Editorial Pacifico EIRL. Pg. 103



Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

La efectividad tiene la relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas, en tanto que la eficiencia se refiere a la relación existente entre la cantidad de los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido, mientras que la economía, se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.

- b. Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir con las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.

Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal de bienes o recursos públicos.

Los controles para la protección de activos están diseñados para cautelar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

- c. Velar por el cumplimiento de leyes, reglamento y otras normas gubernamentales.

Este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

- d. Elaborar información financiera válida, confiable presentada con oportunidad.

Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que se revela razonablemente en los informes.

Una información es válida porque se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y que tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

#### **2.2.2.4 Importancia del control interno<sup>8</sup>**

“A partir de la publicación en Estados Unidos del informe COSO (control interno – estructura integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo

---

<sup>8</sup> VISCARRA, Jaime E. (2007). "Auditoría financiera-riesgos, control interno, gobierno corporativo y NIIF". Primera edición-marzo. Editorial: Instituto Pacífico SAC. Perú. Pg.: 23-24

participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de auditores internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras, o fraudes, durante los últimos decenios. En este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación a la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

En términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.”

#### **2.2.2.5 Clases de control interno<sup>9</sup>**

- Control interno financiero
- Control interno gerencial
- ❖ **Control interno financiero:** “ El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos,

---

<sup>9</sup> ALVAREZ Illanez, Juan. F (2003). “Auditoria gubernamental”. Lima. Edición 2003. Editorial Pacifico EIRL. Pg.: 104 - 105

procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización, etc.”

❖ **Control interno gerencial:** “El Control interno gerencial comprende en un sentido amplio el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud y complejidad de sus operaciones; sin embargo un control gerencial efectivo comprende los siguientes pasos:

- ✓ Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas.
- ✓ Monitoreo del progreso y avance de las actividades
- ✓ Acción correctiva, en los casos en que sean requeridos”.

### 2.2.2.6 Tipos de control interno<sup>10</sup>

“Existen tres tipos de control interno diferenciado y complementario a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado:

En el siguiente cuadro se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control”:

**Cuadro N° 1. Tipos de control interno<sup>11</sup>**

Tipo de control interno	Control previo	Control simultáneo	Control posterior
<b>¿Qué es?</b>	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.
<b>¿Quién lo aplica?</b>	El Alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.		El responsable superior, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas. Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI) según sus planes y programas anuales.
<b>¿Cuál es su finalidad?</b>	Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.		

**Fuente: Artículo 7** de la ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república, ley N° 27785.

<sup>10</sup> <http://www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf>

<sup>11</sup> [www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf](http://www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf)

### 2.2.2.7 Encargados del control interno en los gobiernos locales

#### ❖ Roles y responsabilidades<sup>12</sup>

“El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

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

Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

- **Apoyo institucional a los controles internos:** El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos. La actitud es una característica de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.
- **Responsabilidad sobre la gestión:** Todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el

---

<sup>12</sup> Resolución de Contraloría N°320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.

público por los fondos o bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

- **Clima de confianza en el trabajo:** El titular y los funcionarios deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia para el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas así como su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y los aspectos de la responsabilidad.
- **Transparencia en la gestión gubernamental:** La transparencia en la gestión de los recursos y bienes del Estado, con arreglo a la normativa respectiva vigente, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines así como la facultad del público de acceder a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.
- **Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno:** La estructura de control interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados. El titular o funcionario designado de cada entidad debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar sus márgenes aceptables en términos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con las circunstancias.”

- ❖ “Las funciones del control interno son principalmente responsabilidad del alcalde, de los funcionarios y de los servidores de la municipalidad. Aunque con distinto énfasis y de acuerdo a las funciones de cada uno, la aplicación del control interno requiere de parte de todos ellos, un compromiso, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignada. A nivel de roles, podríamos mencionar las siguientes funciones: <sup>13</sup>

- ***Rol del Alcalde:***

- Dictar políticas y pautas para la implementación sistemática del control interno.
- Aprobar el plan de implementación.
- Dar seguimiento general a la aplicación de las normas a nivel de gerencias.
- Disponer la implementación de correctivos y medidas.
- Aprobar medidas de fortalecimiento institucional.
- Respaldar y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, a la rendición de cuentas y a las prácticas de control.

- ***Rol de los funcionarios***

- Identificar y valorar los riesgos que afectan el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos institucionales.
- Realizar acciones preventivas para reducir o eliminar riesgos potenciales.
- Proponer y ejecutar acciones sistemáticas de mejora de los procesos en base a las acciones de control interno preventivo.

---

<sup>13</sup> <http://www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf>



- Aplicar las políticas de control interno, así como desarrollar las acciones que le competen en el marco del plan de implementación.
- Monitorear la implementación del control interno en sus respectivas gerencias.
- Motivar e integrar al personal en torno a la práctica cotidiana del control interno haciéndoles ver su importancia para el desempeño institucional.
- Estar informado sobre las políticas y pautas de control interno y comunicar sobre las mismas para su aplicación.
- Sistematizar y preservar la información generada como consecuencia de la implementación del control interno.

➤ ***Rol de los servidores***

- Identificar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos específicos encargados.
- Proponer iniciativas de solución a los problemas identificados.
- Implementar las recomendaciones relativas al control interno preventivo de acuerdo a la función que cumple en la entidad.
- Cumplir las tareas de control encomendadas en los plazos y con la calidad solicitada.
- Sistematizar la información producida en torno a la implementación del control interno.

➤ ***Rol del Consejo Municipal***

- Fiscalización de las actividades en las municipalidades conforme a sus atribuciones legales.

- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.

➤ ***Rol de los ciudadanos***

- Los vecinos de una circunscripción municipal intervienen en forma individual o colectiva en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de derechos políticos, de conformidad con la Constitución y la respectiva ley de la materia.<sup>14</sup>
- Es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción. La ley norma y promueve los mecanismos directos e indirectos de su participación.”

**2.2.2.8 Beneficios de aplicar el control interno en los gobiernos locales<sup>15</sup>**

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

- El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales: La misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y

---

<sup>14</sup> Ley orgánica de municipalidades, ley N°27972 (Art° 111).

<sup>15</sup> <http://www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf>

verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.

- El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos: al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades.
- La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos: dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad.
- El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción pública: El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares.”

### **2.2.3 Sistema**

“Un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo.”<sup>16</sup>

#### **2.2.3.1 Sistema de control interno**

“Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.”<sup>17</sup>

“Es la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.”<sup>18</sup>

#### **2.2.3.2 Estructura del sistema de control interno<sup>19</sup>**

“La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno:

---

<sup>16</sup> DA SILVA (2002). Teorías de la administración. México: Thompson. Pg.352.

<sup>17</sup> [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html).

<sup>18</sup> BENNET, George (1930) Control through Accounts Appleton Century Co. Inc. New York. Pg. 145

<sup>19</sup> Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno

- (i) **El autocontrol**, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados;
- (ii) **La autorregulación**, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y
- (iii) **La autogestión**, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

El enfoque moderno establecido por el COSO, la guía de INTOSAI y la ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- 1. Ambiente de control**
- 2. Evaluación de riesgos**
- 3. Actividades de control gerencial**
- 4. Información y comunicación**
- 5. Supervisión**, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

En tal sentido, las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento, previstas en los incisos d), f) y g) del artículo 3º de la ley 28716, en consonancia con su respectivo contenido se encuentran incorporadas en el componente supervisión, denominado comúnmente también como seguimiento o monitoreo.”

“A continuación, presentamos un cuadro que resume cuáles son estos componentes y cuál es el objetivo del sistema de control interno para cada uno; asimismo, usted encontrará junto a cada

uno, cuáles son las normas asociadas que ayudan a alcanzar dichos objetivos.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf](http://www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf)

**Cuadro N°3. Componentes del sistema de control interno**

<b>Componente</b>	<b>¿Qué busca este componente?</b>	<b>Normas generales de control interno asociadas</b>
<b>I. Ambiente de control</b>	Establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad, generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.	1.1 Filosofía de la Dirección 1.2 Integridad y Valores Éticos 1.3 Administración Estratégica 1.4 Estructura Organizacional 1.5 Administración de Recursos Humanos 1.6 Competencia Profesional 1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad 1.8 Órgano de Control Institucional.
<b>II. Evaluación de riesgos</b>	Identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.	2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos 2.2 Identificación de Riesgos 2.3 Valoración de los Riesgos 2.4 Respuesta al Riesgo
<b>III. Actividades de control gerencial</b>	Establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones que les hayan sido asignadas.	3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación 3.2 Segregación de Funciones 3.3 Evaluación Costo-Beneficio 3.4 Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos 3.5 Verificaciones y Conciliaciones 3.6 Evaluación del Desempeño 3.7 Rendición de Cuentas 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas 3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.



<p><b>IV. Información y comunicación</b></p>	<p>Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.</p>	<p>4.1 Funciones y características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de información 4.5 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo Institucional 4.7 Comunicación Interna 4.8 Comunicación Externa 4.9 Canales de Comunicación</p>	
<p><b>V. Supervisión</b> El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. También debe tener un seguimiento que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación.</p>	<p><b>Actividades de prevención y monitoreo</b></p>	<p>Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno.</p>	<p>1.1.1 Prevención y Monitoreo 1.1.2 Monitoreo oportuno del Control Interno</p>
	<p><b>Seguimiento de resultados</b></p>	<p>Revisar y verificar los logros de las medidas de control interno implementadas, así como de las recomendaciones formuladas por los órganos del Sistema Nacional de Control en sus informes.</p>	<p>5.2.1 Reporte de Deficiencias 5.2.2 Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas</p>
	<p><b>Compromisos de mejoramiento</b></p>	<p>Ver que los órganos y personal de la administración institucional efectúen auto evaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.</p>	<p>5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes</p>

Fuente: Elaboración de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las normas de control interno.

### **2.2.3.3 Beneficios de contar con un sistema de control interno<sup>21</sup>**

“Seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.”

### **2.2.4 Área de tesorería<sup>22</sup>**

“La oficina de tesorería es el área que administra los fondos de la municipalidad, es la encargada de dirigir, controlar y ejecutar las actividades de sistema de tesorería, llevarla recaudación diaria de caja, cuentas corrientes bancarias, formularlos calendarios de pago, giro de cheques para atender los egresos que demande las diversas obligaciones de la comuna.”

#### **2.2.4.1 La persona encargada del área de tesorería**

“Supervisa y ejecuta las actividades de control de egresos financieros, programación e información contable y de pagaduría de la municipalidad distrital de Morales, administra y supervisa los fondos para pagos en efectivos, participa

---

<sup>21</sup>[https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)

<sup>22</sup> Informe de investigación de la Universidad Privada del Norte – Año 2010

en la formulación de lineamientos de política del sistema de tesorería, efectúa el análisis de los compromisos de los pagos de la municipalidad; revisa y controla pagos a terceros y pagos de remuneraciones, pensiones y jornales de acuerdo a la Planilla Única de Pagos (PUP); concilia los estados de las cuentas bancarias de la municipalidad; participa en la preparación de la información para la Dirección General de Tesoro Público; coordina la formulación del calendario de pagos autorizados de acuerdo a disponibilidad; presenta informes económicos – financieros cuando le sean requeridos; y otras que le sean asignadas por el Jefe inmediato superior.”

#### **2.2.4.2 Son funciones de la oficina de tesorería**

- ✓ “Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y acciones del sistema de tesorería de la institución, para la atención de los requerimientos de fondos, en cumplimiento con los dispositivos legales y normas vigentes. Así mismo lo concerniente al Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF), en materia de tesorería.
- ✓ Mantener el nivel adecuado de disponibilidad de fondos que asegure la atención de las provisiones correspondientes, en relación a los ingresos y egresos.
- ✓ Planificar y ejecutar, de acuerdo a un cronograma, los pagos oportunos concernientes a remuneraciones y pensiones al personal, facturación a proveedores, así como adeudos a acreedores en general, registrando dichos egresos, los mismos que serán considerados para la determinación y consolidación de los fondos y sus respectivos saldos, en coordinación con la oficina de contabilidad.

- ✓ Formular los partes diarios de fondos en coordinación con las diversas unidades involucradas y remitirlos a la Oficina General de Administración.
- ✓ Controlar y evaluar las cuentas corrientes bancarias de la municipalidad, procesando las transacciones debidamente sustentadas y autorizadas, cuidando la integridad de los cargos y abonos realizados en las diferentes cuentas, así como para la atención de gastos corrientes y gastos de inversión, en concordancia con la política establecida por la Oficina General de Administración.
- ✓ Efectuar conciliaciones periódicas del consolidado de la información financiera acerca de los ingresos y egresos; así como conciliaciones bancarias de las cuentas existentes de la institución.
- ✓ Gestionar y controlar las transferencias del tesoro público de acuerdo a las leyes presupuestales, así como de los recursos recibidos por otros conceptos.
- ✓ Coordinar con instituciones financieras la emisión de los instrumentos que permita a la institución contar con la liquidez necesaria y oportuna para solventar sus operaciones.
- ✓ Elaborar el flujo de caja histórico – flujo de efectivo proyectado, en función de los posibles ingresos y egresos producto de las actividades de la institución.
- ✓ Custodiar cartas fianza, pólizas de caución, cheques de gerencia y otros valores de propiedad de la institución que garanticen el fiel cumplimiento de contratos, adelantos a proveedores y otros derechos a favor de la municipalidad, velando cautelosamente por su permanente vigencia y exigibilidad de renovación oportuna.

- ✓ Expedir constancias de pagos y certificados de retenciones de cuarta categoría.
- ✓ Garantizar disposiciones de seguridad, desde la recepción, custodia en el local y traslado de los mismos a las instituciones bancarias.
- ✓ Coordinar el desarrollo, la implementación, operación y mantenimiento del sistema de tesorería en función a las disposiciones y normas vigentes.
- ✓ Elaborar y proponer el plan operativo anual de la oficina y su respectivo presupuesto; teniendo en cuenta los lineamientos de política institucional impartidas por la Alta Dirección y el Concejo Municipal.
- ✓ Participar en la elaboración y actualización del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF), en lo competente a la oficina, en coordinación con la oficina de planificación, racionalización y estadística y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes en la materia.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las normas técnicas de control en lo que compete al sistema de tesorería y al control previo inherente a su cargo.
- ✓ Proponer la mejora de procesos y procedimientos técnicos en la unidad, contribuyendo al mejoramiento continuo de los mismos, implementados en directivas.
- ✓ Programar y efectuar arqueos de fondos fijos para caja chica, cajas recaudadoras, especies valoradas y otros, informando a la Oficina General de Administración, las observaciones y recomendaciones necesarias.

- ✓ Controlar y verificar la liquidación (arqueo) posterior con documentos fuente que sustenten las operaciones financieras y que hayan generado algún desembolso realizado por caja chica y/o fondos especiales.
- ✓ Efectuar las amortizaciones de capital y/o intereses de los compromisos financieros de la entidad, en coordinación con la oficina general de administración.
- ✓ Otras funciones que le encargue la Oficina General de administración.”

### **2.2.5 Eficiencia<sup>23</sup>**

“Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de procedimientos” de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el “Diseño del puesto de trabajo” que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador. Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto.”

---

<sup>23</sup> DEL TORO, José C. y otros. (2005).”Material de consulta del control interno”. Editorial la Habana – Cuba. Pg. 5

### **2.2.5.1 Eficiencia operativa<sup>24</sup>**

“La obtención de información adecuada para su uso interno y una adecuada protección de activos, generan mayor eficiencia en la forma en que se desenvuelven las operaciones. La expresión eficiencia operativa abarca prácticamente toda la gama de actividades de la empresa. Estímulo a la adhesión a las políticas de la dirección. Hace de alguna manera a la promoción de la eficiencia operativa.”

### **2.2.5.2 Efectividad de las municipalidades<sup>25</sup>**

“La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, establece coordinar, concertar y proponer el plan de desarrollo municipal provincial concertado y su presupuesto participativo, el cual luego de aprobado es elevado al Consejo de Coordinación Regional para su integración a todos los planes de desarrollo municipal provincial concertados de la región y la formulación del plan de desarrollo regional concertado. Estos planes deben responder fundamentalmente a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia de las políticas locales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los planes de desarrollo municipal concertados y sus presupuestos participativos tienen un carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales. Son aprobados por los respectivos concejos municipales.”

---

<sup>24</sup><http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/4-ano/control-interno-y-auditoria/aportes-teoricos/Filminas%20-%20Control%20Interno.pdf>

<sup>25</sup><http://www.monografias.com/trabajos85/control-interno-instrumento-efectividad-municipalidades/control-interno-instrumento-efectividad-municipalidades.shtml>

### **2.2.5.3 Eficiencia municipal<sup>26</sup>**

“La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregados por la municipalidad y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, también puede ser conceptualizada como la virtud para lograr un efecto determinado; tal como sucede con la municipalidad al facilitar la solución de los problemas que enfrentan los usuarios y la colectividad en general. La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que la municipalidad va a ser racional si escoge los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación del servicio que presta el sector. La eficiencia aumenta a medida que decrecen

---

<sup>26</sup><http://www.monografias.com/trabajos85/control-interno-instrumento-efectividad-municipalidades/control-interno-instrumento-efectividad-municipalidades.shtml>



los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.”

## **2.2.6 Municipalidad distrital de Morales<sup>27</sup>**

### **2.2.6.1 Aspectos generales:**

- ❖ “La historia de Morales se remonta a más de tres siglos y medio, con la presencia de sus primeros moradores, los cumbazas, nativos que al mando del ciudadano español don Lorenzo Morales Izuñiga se posesionaron de ese lugar, formando el caserío a orillas del río Cumbaza, en el año de 1651.

Al principio el lugar presentaba muchos inconvenientes para los habitantes, sobre todo para los colonizadores y personas venidas de otros lugares, como que el terreno era muy accidentado, las temidas inundaciones del río Cumbaza debido a las crecientes de su caudal, la presencia de animales silvestres - no olvidemos que todavía era selva virgen- así como el comportamiento un tanto hostil de los nativos, acostumbrados a vivir entre ellos y con algunos otros grupos nativos. Aun en tales condiciones el poblamiento de Morales fue creciendo poco a poco con el liderazgo de don Lorenzo y su familia.

Oficialmente, Morales fue fundado el 10 de octubre de 1656, por don Lorenzo Morales Izuñiga, que como se sabe llegó por estas tierras acompañando al general Martín de la Riva y Herrera.

Debido a su baja población ya que estaba conformada por un reducido número de familias se le consideró como un “Caserío”. Luego en el año

---

<sup>27</sup> <http://moralesmuni.gob.pe/>

de 1874 en mérito al aumento de su población y la extensión de su territorio, es elevada a la categoría de “Aldea” y el 31 de octubre de 1932, por ley N° 7628, del congreso constituyente, es elevada a la categoría de “Distrito” siendo presidente de la república: el general Luis M. Sánchez Cerro, título que hasta hoy conserva.

Hoy Morales, aspira a ser la ciudad lectora, pacífica, próspera, ecologista y saludable de la provincia y la región San Martín, que acoge con afecto y respeto a sus moradores y a toda persona que le visita, ya sea por sus paisajes, por sus campos de producción, por sus recursos turísticos naturales, y/o por sus espacios de recreación; en buena cuenta el distrito de Morales trata de ser el centro donde las familias encuentren espacios para fortalecer su convivencia, su desarrollo y bienestar social. Cabe mencionar que en la actualidad, el distrito es considerado como balneario turístico de la provincia de San Martín, por su principal recurso hídrico, el río Cumbaza, la laguna Andiviela y sus centros campestres.”

#### ❖ **Misión y visión**

- **Misión:**

Brindar al vecino servicios públicos efectivos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad, ciudadana, participación democrática en la gestión y el desarrollo económico, en base a nuestro plan de desarrollo estratégico, principios, valores y prácticas de un buen gobierno corporativo.

- **Visión:**

Ser una municipalidad moderna que brinde servicios eficientes y de calidad, con un gobierno participativo, transparente y concertador, que

promueve el desarrollo sustentable en armonía con el medio ambiente para las condiciones de vida de los pobladores con equidad.

❖ **Valores y creencia**

• **Democracia y solidaridad**

“Valores que buscan reafirmar la municipalidad, como expresión esencial de vida y condición indispensable de toda persona humana en su medio social, así como práctica la solidaridad individual y organizativa ante el conjunto de personas desvalidas o en situación de pobreza.”

• **Identidad y compromiso con la institución**

“Valores que buscan la reafirmación de lazos de pertenencia del trabajador municipal con la institución, sintiéndose parte, identificándose y comprometiéndose a brindar un mejor servicio con la finalidad de garantizarla satisfacción de la población moralina de esta manera consolidar la imagen de la administración municipal.”

• **Honradez, honestidad, ética**

“Valores que buscan internalizar la rectitud, integridad, la transparencia y la honestidad en el desempeño de la función pública, prevaleciendo el interés público sobre el interés personal. La relación a establecerse con la población moralina, deberá conducirse con la mayor integridad, en la constante búsqueda de las más altas normas de ética y de justa conducta.”

• **Integridad y respeto**

“Valor que busca reafirmar la integridad como una conducta de vida con presencia en todos los actos públicos o privados, manteniendo

una imagen de credibilidad, confianza y probidad; así como actuar en un marco de absoluto respeto de la persona, familia y sociedad en su conjunto, con derecho a exigir a los demás un trato similar.”

❖ **Estructura orgánica de la entidad**<sup>28</sup>

“La estructura orgánica de la municipalidad distrital de Morales es la siguiente:

✓ **Órganos de gobierno**

- Concejo municipal.
- Comisión de regidores
- Alcaldía

✓ **Órganos consultivos de coordinación y concertación**

- Concejo de coordinación local distrital
- Comité distrital de defensa civil.
- Comité de administración del programa de vaso de leche
- Comité distrital de seguridad ciudadana
- Junta de delegados de saneamiento.

✓ **Órganos de defensa judicial**

- Procuraduría pública municipal.

✓ **Órganos de apoyo a la alcaldía y concejo**

- Secretaria general, trámite documentario y archivo
- Imagen institucional y protocolo.

✓ **Órgano de dirección**

- Gerencia municipal.

✓ **Órganos de asesoramiento**

- Oficina de asesoría jurídica

---

<sup>28</sup> Reglamento de organización y funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Morales- Art. 8

- Oficina de planificación, racionalización, presupuesto y estadística.
- Oficina de programación e inversiones – OPI

✓ **Órganos de apoyo**

**Sub. - Unidad de logística, almacén y patrimonio**

- Unidad de recursos humanos
  - Unidad de presupuesto, contabilidad y tesorería
  - Área de presupuesto
  - Área de tesorería
  - Unidad de informática y sistemas
  - Unidad de gestión tributaria y fiscalización
  - Área de recaudación y orientación al contribuyente
- Gerencia de administración y finanzas.

✓ **Órganos de línea**

**Sub gerencia de infraestructura y gestión ambiental**

- División de formulación de estudios y liquidación de obras
- División de ejecución de obras, maquinarias y mantenimiento vial.
- Departamento de maquinaria pesada y maestranza
- División de desarrollo urbano y saneamiento físico legal
- Departamento de catastro
- División de gestión ambiental.
- División de tránsito y seguridad vial.
- División de limpieza pública, parques, jardines y locales municipales.
- División de seguridad ciudadana y defensa civil.

- Departamento de defensa civil

### **Sub gerencia de desarrollo social y empresarial**

- División de programas sociales, demuna y omaped
- División de participación ciudadana, cultura, deporte y recreación.
- División de gestión educativa local.
- División de desarrollo y promoción empresarial.
- Departamento de desarrollo económico local sectorial
- Departamento de estudios de mercado
- División de registro civil.

### ✓ **Sub gerencia de desarrollo social**

- Unidad de participación ciudadana, cultura, deporte y recreación
- Unidad de registro civil
- Unidad de demuna y omaped
- Unidad de gestión educativa.
- Unidad de promoción de salud.

### ✓ **Sub gerencia de desarrollo empresarial y medio ambiente**

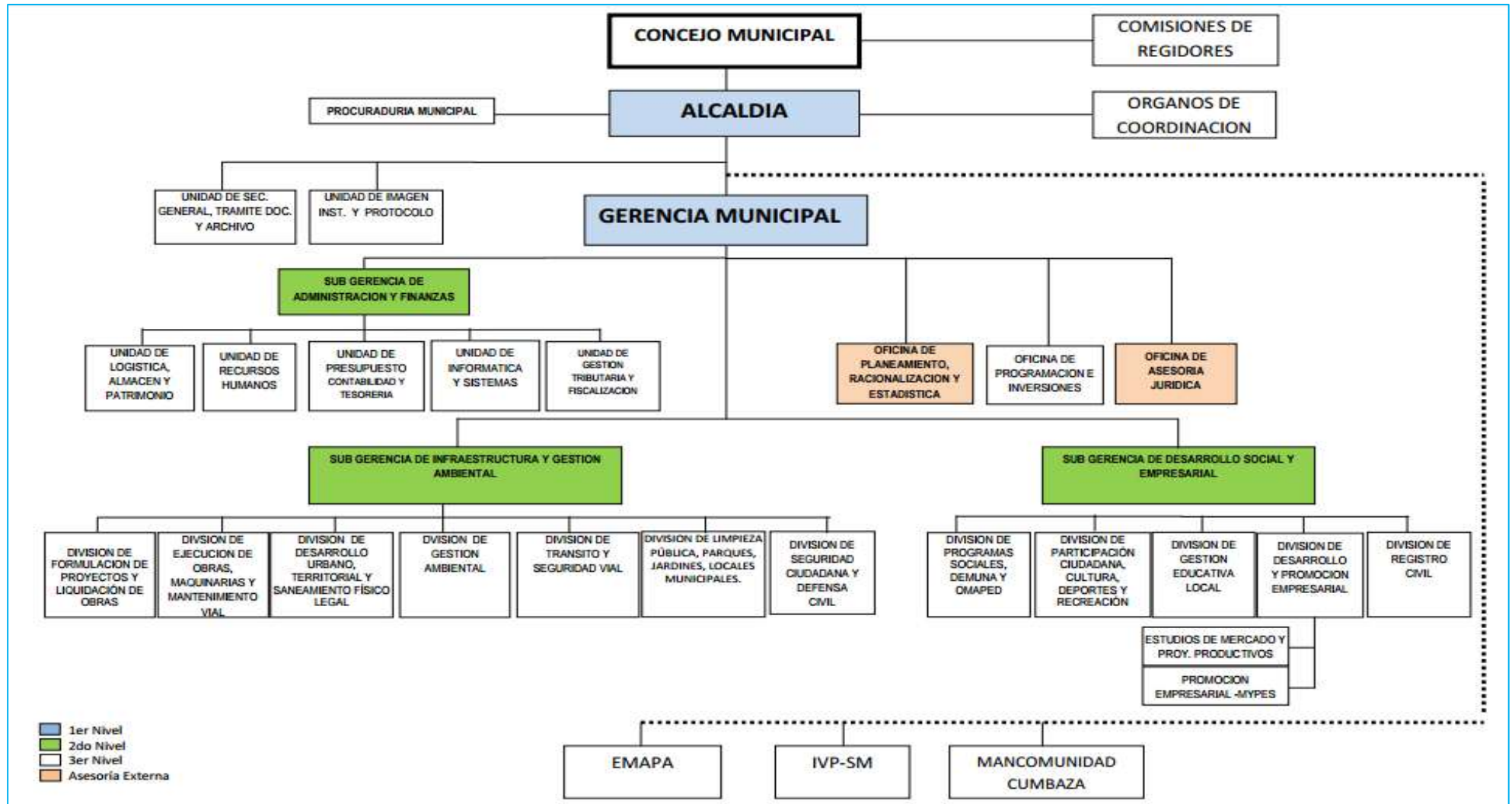
- Unidad de calidad ambiental
- Unidad de limpieza pública, parques, jardines, locales municipales y guardianías
- Unidad de serenazgo y policía municipal
- Unidad de tránsito y seguridad vial
- Unidad de estudios de mercados
- Unidad de promoción empresarial – MYPES
- Unidad de desarrollo económico sectorial

- Unidad de programas sociales

✓ **Órganos desconcentrados**

- Instituto vial provincial
- Mancomunidad cumbaza
- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado –  
EMAPA”

## ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES



**Fuente:** Del portal de la municipalidad distrital de Morales.



## **2.3 Marco legal**

“El control interno en el Perú, su concepto, principios, técnicas y metodologías, se sustenta en diversas normas de distinta jerarquía, emitidas para su implementación en las entidades del Estado. Entre las principales normas se encuentran”:

### **2.3.1 Ley 27785, Ley orgánica del sistema nacional de control y de la Contraloría General de la República.**

#### **Artículo 7.- Control interno**

“El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la

gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Es responsabilidad del titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta ley.”

### **2.3.2 Ley 28716, Ley de control interno de las entidades del Estado.**

#### **Artículo 3º.- Sistema de control interno**

“ Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4º de la presente ley constituyen sus componentes:

- a) El ambiente de control; entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- b) La evaluación de riesgos; en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales:
- c) Actividades de control gerencial; son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles

- ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Las actividades de prevención y monitoreo; referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
  - e) Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
  - f) El seguimiento de resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del sistema nacional de control;
  - g) Los compromisos de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

Forman parte del sistema de control interno: la administración y el órgano de control institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.”

#### **Artículo 5º.- Funcionamiento del control interno**

“El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7º de la Ley N° 27785, Ley orgánica del sistema nacional de control y de la Contraloría General de la República.

Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.”

#### **Artículo 7º.- Responsabilidad del sistema nacional de control**

“Es responsabilidad de la Contraloría General de la República, los órganos de control institucional y las sociedades de auditoría designadas y contratadas, la evaluación del control interno en las entidades del Estado, de conformidad con la normativa técnica del sistema nacional de control. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes.”

### **2.3.3 Normas de Control interno según Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG**

❖ **Concepto:**

“Las normas de control interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

Las normas de control interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control.”

❖ **Ámbito de aplicación:**

“Las normas de control interno se aplican a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del SNC, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces.

En el supuesto que las normas de control interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones el alcance de cada norma. La CGR establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar.

Las citadas normas no interfieren con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limitan las normas dictadas por los sistemas administrativos, así como otras normas que se encuentren vigentes. La aplicación de estas normas contribuye al fortalecimiento de la estructura de control interno establecida en las entidades.”

#### ❖ **Normas generales de control interno**

##### **1. Norma general para el componente ambiente de control:**

“El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control.

El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

## **Contenido:**

- 1.1 Filosofía de la dirección
- 1.2 Integridad y los valores éticos
- 1.3 Administración estratégica
- 1.4 Estructura organizacional
- 1.5 Administración de recursos humanos
- 1.6 Competencia profesional
- 1.7 Asignación de autoridad y responsabilidades
- 1.8 Órgano de control institucional.

La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad. (.....).”

## **2. Norma general para el componente evaluación de riesgos:**

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

La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y

procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. (.....).

**Contenido:**

- 2.1 Planeamiento de la gestión de riesgos
- 2.2 Identificación de los riesgos
- 2.3 Valoración de los riesgos
- 2.4 Respuesta al riesgo.”

**3. Norma general para el componente actividades de control gerencial:**

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

El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control.

Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las



actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. (...)

**Contenido:**

- 3.1 Procedimientos de autorización y aprobación
- 3.2 Segregación de funciones
- 3.3 Evaluación costo-beneficio
- 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
- 3.5 Verificaciones y conciliaciones
- 3.6 Evaluación de desempeño
- 3.7 Rendición de cuentas
- 3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas
- 3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas.
- 3.10 Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)."

**4. Norma general para el componente de información y comunicación:**

"Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque

sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. (.....).

**Contenido:**

- 4.1 Funciones y características de la información
- 4.2 Información y responsabilidad
- 4.3 Calidad y suficiencia de la información
- 4.4 Sistemas de información
- 4.5 Flexibilidad al cambio
- 4.6 Archivo institucional
- 4.7 Comunicación interna
- 4.8 Comunicación externa
- 4.9 Canales de comunicación.”

**5. Norma general para la supervisión:**

“El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo

mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. (.....).

#### **Contenido:**

### **5.1 Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo**

#### **5.1.1** Prevención y monitoreo

#### **5.1.2** Monitoreo oportuno del control interno

### **5.2 Normas básicas para el seguimiento de resultados**

#### **5.2.1** Reporte de deficiencias

#### **5.2.2** Seguimiento e implantación de medidas correctivas

### **5.3 Normas básicas para los compromisos de mejoramiento**

#### **5.3.1** Autoevaluación

#### **5.3.2** Evaluaciones independientes”

#### **2.3.4 Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado, según resolución de contraloría general N° 458-2008-CG**

“La guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado reúne lineamientos, herramientas y métodos que permitirá realizar una adecuada implementación del SCI en la gestión de las operaciones de la entidad, con la finalidad de fortalecer la organización y contribuir al logro de sus objetivos, siempre de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Para el proceso de implementación del SCI la guía considera tres fases:

- La primera fase es la Planificación, la cual tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el SCI, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un comité de Control Interno;
- La segunda fase es la Ejecución, en la que se implantará el SCI en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del SCI;
- La tercera fase es la Evaluación, en la que se evalúan los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión.”

## **1. LA PLANIFICACIÓN:**

“La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad.

En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación.

Entre las acciones sugeridas en esta fase, están la formulación de un Diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo. Este comprende las acciones apropiadas que deben seguirse para la implementación del SCI que asegure razonablemente su efectivo funcionamiento. Para ello se plantean como condiciones previas la necesidad de contar con el Compromiso formal y por escrito de la Alta Dirección con el proceso de implementación y la constitución de un Comité de Control Interno responsable del mismo.

### **1.1. Compromiso de la alta dirección**

1.1.1. Acta de compromiso

1.1.2. Constitución del comité

### **1.2. Diagnostico**

1.2.1. Programa de trabajo

1.2.2. Recopilación de información

1.2.3. Análisis de información

1.2.4. Análisis normativo

1.2.5. Identificación de debilidades y fortalezas

1.2.6. Informe de diagnóstico

1.3. Plan de trabajo

1.3.1. Descripción de actividades y cronograma

1.3.2. Desarrollo del plan de trabajo (.....)”

## **2. EJECUCIÓN:**

“En esta etapa se señalarán pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación.

El Comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el Plan de Trabajo elaborado en la etapa de planificación.

La implementación se desarrollará de manera progresiva tomando en cuenta las siguientes fases:

1. Implementación a nivel entidad

2. Implementación a nivel de proceso. (.....)”

## **3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN:**

“Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución.

Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como

pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

El resultado de esta evaluación busca obtener información que aporte a la retroalimentación en el proceso de implementación del SCI. Para ello se sugiere que el informe contenga como mínimo lo siguiente:

1. **Objetivos:** Se identificarán aquellos objetivos que se quiere lograr en la presente evaluación;
2. **Alcance:** Estará determinado por el periodo de evaluación;
3. **Cumplimiento del plan de trabajo:** Se evaluará la utilidad que se le ha dado, y cómo se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación, así mismo, se examinará si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad que no sea indispensable. También se podrá señalar sobre las dificultades o inconvenientes ocasionados durante la ejecución de las actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas;
4. **Cronograma de actividades:** Es necesario revisar los plazos de ejecución de las actividades que fueron programadas, si estas fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo;
5. **Recursos necesarios:** Es importante determinar si los recursos (humanos, logísticos y de información) han sido suficientes;

6. **Desempeño de los equipos de trabajo y participantes:** Se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes actividades; se tendrá en cuenta si se requiere de una mayor participación de la organización, con la finalidad de apoyar labores específicas;
7. **Limitaciones o debilidades:** Aquellas que hayan sido detectadas durante la ejecución de la implementación;
8. **Conclusiones y recomendaciones:** Se incluirán aquellas acciones correctivas que es necesario implementar para la mejora del proceso de implementación. Asimismo, en forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado.  
(.....)”

### 2.3.5 **Ley 28112, la ley marco de la administración financiera del sector público y sus modificatorias**

#### **Artículo 11.- El Sistema Nacional de Presupuesto**

“El Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación (...)”

#### **Artículo 14.- El Presupuesto del Sector Público**

“El Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.”



### **Artículo 15.- Ingresos del Sector Público**

“Son Fondos Públicos, sin excepción, los ingresos de naturaleza tributaria, no tributaria o por financiamiento que sirven para financiar todos los gastos del Presupuesto del Sector Público. Se desagregan conforme a los clasificadores de ingresos correspondientes.”

### **Artículo 16.- Gastos del Sector Público**

“Los gastos del Estado están agrupados en Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicio de la Deuda, que se desagregan conforme a los clasificadores correspondientes.

- a) Gasto corriente, son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado.
- b) Gasto de capital, son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del Patrimonio del Estado.
- c) Servicio de la deuda, son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.”

### **Artículo 22.- El Sistema Nacional de Tesorería**

“El Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos.

Se rige por los principios de unidad de caja y economicidad.”

### **Artículo 23.- Integrantes del sistema**

“El Sistema Nacional de Tesorería está integrado por la Dirección Nacional del Tesoro Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en

las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran dichos fondos, las mismas que son responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector.”

#### **Artículo 24.- La Dirección Nacional del Tesoro Público – DNTP**

24.1 “La Dirección Nacional del Tesoro Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en el marco de lo establecido en la presente Ley, directivas e instructivos de Tesorería y disposiciones complementarias.

24.2 Las principales atribuciones de la Dirección Nacional del Tesoro Público son:

- a. Elaborar el presupuesto de caja del Gobierno Nacional;
- b. Centralizar la disponibilidad de fondos públicos;
- c. Programar y autorizar los pagos y el movimiento con cargo a los fondos que administra;

(\*) De conformidad con la Octava Disposición Complementaria y Final de la Ley N° 28653, publicado el 22 diciembre 2005, se precisa que la Dirección Nacional del Tesoro Público está facultada a efectuar todo tipo de operaciones de tesorería y movimiento de los fondos conformantes de su Posición de Caja, sea en moneda nacional o en moneda extranjera, para efectos de la ejecución del Presupuesto de Caja del Gobierno Nacional.

d. Custodiar los valores del Tesoro Público; y

e. Emitir opinión autorizada en materia de tesorería.”

## **Artículo 26.- Cuenta Principal del Tesoro Público**

26.1 “La Dirección Nacional del Tesoro Público mantiene en el Banco de la Nación una cuenta bancaria, denominada Cuenta Principal, en la cual se centraliza los fondos públicos provenientes de la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios.

26.2 La Cuenta Principal contiene subcuentas bancarias de ingresos que la Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza para el registro y acreditación de la recaudación.

26.3 La Cuenta Principal contiene subcuentas bancarias de gasto que la Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza a nombre de las Unidades Ejecutoras para la atención del pago de las obligaciones contraídas.”

### **2.3.6 Resolución Directoral N° 26 – 80 – EF/77.15 Normas generales del sistema de tesorería**

#### **❖ NGT-01 UNIDAD DE CAJA**

Se deberá centralizar en la Tesorería, o quien haga sus veces, el manejo de los recursos financieros de la entidad.

#### **I. CONCEPTO**

La Unidad de Caja consiste en centralizar la totalidad de los recursos financieros de la entidad y ponerlos a disposición de la Tesorería.

#### **II. OBJETIVOS**

- Lograr la mayor efectividad en la captación y aplicación de los recursos y facilitar el proceso de toma de decisiones financieras.
- Evitar presiones financieras debido a la dispersión de fondos.
- Evitar la existencia de ingresos destinados a fines pre-establecidos.

❖ **NGT-02 MANEJO DE FONDOS DEL TESORO PUBLICO A TRAVES DE SUB-CUENTAS.**

Los recursos asignados por el Tesoro Público se utilizarán exclusivamente a través de subcuentas de la cuenta única del Tesoro Público.

**I. CONCEPTO**

Subcuenta del Tesoro Público es aquella que se apertura en el Banco de la Nación como parte de la cuenta única N° 0000-004456 del Tesoro Público para el uso de fondos del Tesoro Público.

**II. OBJETIVO**

Evitar presiones financieras al Tesoro Público debido a la dispersión incontrolada de fondos y desconcentrar la función de pago hacia las entidades que mantienen relación directa con el beneficio o acreedor del Estado.

❖ **NGT-03 FACULTAD PARA EL MANEJO DE CUENTAS Y SUB-CUENTAS BANCARIAS**

El movimiento de fondos mediante el manejo de cuentas y subcuentas bancarias debe ser autorizado por el nivel competente de la entidad.

**I. CONCEPTO**

La facultad para el manejo de cuentas y subcuentas bancarias consiste en autorizar a uno o más funcionarios a asumir la representación de la entidad ante el Banco de la Nación.

**II. OBJETIVO**

Lograr la máxima seguridad en el retiro de fondos de la entidad.

#### ❖ **NGT-04 APERTURA DE CUENTAS Y SUB-CUENTAS BANCARIAS**

La apertura de cuentas y subcuentas bancarias se efectuará bajo la denominación o nombre oficial de la entidad y en el menor número posible de acuerdo a las normas vigentes sobre el particular y en función estricta a sus necesidades.

##### **I. CONCEPTO**

La apertura de cuentas y subcuentas bancarias es la acción que le corresponde efectuar a cada entidad para dar inicio al manejo de fondos a través de cheques.

##### **II. OBJETIVO**

- Permitir un mejor control del movimiento de fondos.
- Evitar la dispersión incontrolada de fondos.

#### ❖ **NGT-05 USO DEL FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO**

Se utilizará el Fondo para Pagos en Efectivo para atender el pago de gastos menudos y urgentes; y excepcionalmente viáticos no programables y jornales.

##### **I. CONCEPTO**

El Fondo para Pagos en Efectivo es aquel constituido con carácter único, por dinero en efectivo con recursos del Tesoro Público de monto variable o fijo establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

##### **II. OBJETIVO**

Racionalizar el uso de dinero en efectivo.

#### ❖ **NGT-06 USO DEL FONDO FIJO PARA CAJA CHICA**

Se utilizará el Fondo para Caja Chica para atender el pago de gastos menudos y urgentes; y excepcionalmente viáticos no programables y jornales.

##### **I. CONCEPTO**

El Fondo Fijo para Caja Chica es aquel constituido, con carácter único, por dinero en efectivo de monto fijo establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

##### **II. OBJETIVO**

Racionalizar el uso de dinero en efectivo.

#### ❖ **NGT-08 ARQUEOS SORPRESIVOS**

Se realizarán arquezos sorpresivos de todos los fondos y valores, además de los arquezos habituales de operación.

##### **I. CONCEPTO**

Los arquezos sorpresivos consisten en comprobar en cualquier momento si el saldo en libros está de acuerdo con la existencia de fondos y valores.

##### **II. OBJETIVO**

Determinar la corrección y oportunidad de las operaciones y registros.

#### ❖ **NGT-09 TRANSFERENCIA DE FONDOS**

La transferencia de fondos dentro de la misma entidad a nivel de oficina o dependencia será efectuada sin el giro de cheques.

## **I. CONCEPTO**

La transferencia de fondos consiste en el traslado de recursos financieros de una cuenta a otra mediante Cartas-Ordenes.

## **II. OBJETIVO**

Lograr un adecuado uso de las cuentas corrientes bancarias.

### **❖ NGT-10 MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA EL GIRO DE CHEQUES Y TRASLADO DE FONDOS**

Todo cheque girado, así como el traslado de fondos de un lugar a otro, demandará la toma de medidas de seguridad, ciñéndose a requisitos y condiciones pre-establecidas.

#### **I. CONCEPTO**

Medidas de seguridad son el conjunto de procedimientos utilizados por la entidad con la finalidad de proteger sus recursos financieros contra ciertos riesgos previstos.

#### **II. OBJETIVO**

Salvaguardar al máximo el manejo de fondos.

### **❖ NGT-11 CHEQUES A NOMBRE DE LA ENTIDAD**

Sólo se aceptará cheques girados a nombre de la entidad por la recepción de ingresos que no sean en efectivo.

#### **I. CONCEPTO**

Cheques a nombre de la entidad son aquellos que identifican nominativamente a la entidad como única beneficiaria del monto girado.

#### **II. OBJETIVO**

Lograr la máxima seguridad en el tratamiento de fondos recibidos.

## ❖ **NGT-13 USO DEL SELLO FECHADOR "PAGADO"**

Todo documento original que sustente un desembolso llevará un sello que indique la palabra "*PAGADO*".

### **I. CONCEPTO**

El sello fechador "*PAGADO*" es el instrumento de control que, estampado en un documento, indica el haberse cancelado una obligación.

### **II. OBJETIVO**

Prevenir la duplicidad de presentación del comprobante para un nuevo pago.

**2.3.7 Resolución Directoral N° 002 – 2007 – EF/77.15, modificada por Resolución Directoral N° 004 – 2009 – EF/77.15, que aprueba la Directiva de Tesorería N° 001 – 2007 – EF/77.15**

## ❖ **EJECUCIÓN FINANCIERA DE INGRESOS DISTINTOS DE RECURSOS ORDINARIOS**

### **Artículo 1.- Determinación de los ingresos públicos**

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

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



## **Artículo 2.- Percepción de los ingresos públicos**

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

Los referidos ingresos deben ser registrados en el SIAF-SP, sustentando dicho registro con documentos tales como: recibos de ingresos, papeletas de depósito, notas de abono, tickets, boletas de venta, facturas, o los correspondientes estados bancarios, según sea el caso.

El registro en dicho sistema de las captaciones vinculadas con operaciones de endeudamiento se efectúa conforme a los procedimientos y plazos establecidos por el Sistema Nacional de Endeudamiento a través de la Resolución Directoral N° 21-2006-EF de fecha 25 de setiembre de 2006.”

## **❖ PAGOS EN EFECTIVO**

### **Artículo 35.- Fondo para Pagos en Efectivo**

“El Fondo para Pagos en Efectivo se constituye con Recursos Ordinarios y se destina únicamente para gastos menores que demanden su cancelación inmediata o que, por su finalidad y características, no puedan ser debidamente programados.

Dicho fondo debe estar rodeado de condiciones que impidan la sustracción o deterioro del dinero en efectivo y se mantienen, preferentemente, en caja de seguridad o en otro medio similar.”

### **Artículo 73.- Devolución de fondos públicos por las Unidades Ejecutoras o Municipalidades**

73.1 “Para la devolución de fondos percibidos y depositados indebidamente o en exceso, las Unidades Ejecutoras o Municipalidades deben considerar, entre otros, lo siguiente:

- a) Reconocimiento formal del derecho a la devolución por parte del área competente.
- b) Sustento de la verificación del pago o depósito efectuado y registrado en el SIAF-SP.
- c) Registro de la devolución en el SIAF-SP según la naturaleza del ingreso.

73.2 Las devoluciones deben efectuarse mediante giro de cheque o emisión de carta-orden para el abono en la cuenta de la entidad o persona beneficiaria.

73.3 Las devoluciones por montos menores al cinco por ciento (5%) de una UIT pueden ser efectuadas en efectivo. Mediante resolución administrativa se podrá constituir un “Fondo de Devoluciones en Efectivo”, la que establecerá los procedimientos, condiciones y plazos que garanticen su adecuado uso.”

### **2.3.8 Ley Nº 28693, ley general del sistema nacional de tesorería**

#### **❖ Definición y conformación del sistema nacional de tesorería**

##### **Artículo 3.- Definición**

“ El Sistema Nacional de Tesorería, en adelante el Sistema, es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos.”

##### **Artículo 4.- Conformación del sistema**

“El sistema nacional de tesorería está conformado de la siguiente manera:

a) En el nivel central: por la dirección nacional del tesoro público del Ministerio de Economía y Finanzas, que es el órgano rector del sistema y como tal aprueba la normatividad, implementa y ejecuta los procedimientos y operaciones correspondientes en el marco de sus atribuciones.

b) En el nivel descentralizado u operativo: por las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades del sector público comprendidas en la presente ley y sus correspondientes tesorerías u oficinas que hagan sus veces.”

##### **Artículo 9.- Responsables de la administración de los fondos públicos**

“Son responsables de la administración de los fondos públicos en las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades, el director general de administración o quien haga sus veces y el tesorero,

cuya designación debe ser acreditada ante la dirección nacional del tesoro público.”

## ❖ **Fondos públicos**

### **Artículo 10.- Definición**

“Son fondos públicos todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción y/o prestación de bienes y servicios que las unidades ejecutoras o entidades realizan, con arreglo a ley.”

### **Artículo 11.- Administración de los fondos públicos**

11.1 “Los fondos públicos provenientes de la recaudación tributaria nacional así como de aquellos ingresos no tributarios, son administrados y registrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público”.

11.2 “Los fondos públicos generados u obtenidos en la producción o prestación de los bienes y servicios autorizados con arreglo a ley, se encuentran bajo la administración y registro de las unidades ejecutoras y entidades que los generan”.

### **Artículo 12.- Acceso a información de fondos públicos**

“Las unidades ejecutoras y entidades así como las empresas del Estado de derecho público, privado y de economía mixta con participación directa o indirecta del Estado, están obligadas a dar acceso a la Dirección Nacional del Tesoro Público, en la forma que ésta determine, respecto de la información relacionada con todos los fondos que administran así como de todos los depósitos y colocaciones que mantienen, cualquiera sea su modalidad, concepto o denominación, bajo responsabilidad de sus

respectivos directores generales de administración o quienes hagan sus veces.”

#### **Artículo 25.- Percepción o recaudación de fondos públicos**

“La percepción o recaudación se produce de acuerdo con lo siguiente:

a) Emisión y, de ser el caso, notificación del documento de la determinación; y,

b) Evidencia de haberse recibido los fondos o de haberse acreditado su depósito o abono en la cuenta que corresponda.”

#### **Artículo 26.- Procedimientos para la percepción o recaudación**

“La Dirección Nacional del Tesoro Público regula los procedimientos para la percepción o recaudación así como para su depósito y registro en las cuentas correspondientes, de manera que se encuentren disponibles en los plazos establecidos, en concordancia con la presente ley y la normatividad aplicable.”

#### **Artículo 27.- Plazo para el depósito de fondos públicos**

“Los fondos públicos se depositan en forma íntegra dentro de las veinticuatro (24) horas de su percepción o recaudación, salvo los casos regulados por el sistema nacional de tesorería, procediéndose a su debido registro.”

## ❖ Evaluación financiera

### **Artículo 35.- Evaluación de tesorería**

35.1 “La evaluación de tesorería consiste en el análisis de la proyección de los ingresos, sobre la base de la evolución y estado de los fondos administrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público percibidos o recaudados, así como del devengado y las autorizaciones y transferencias ejecutadas para su atención con cargo a dichos fondos durante cada período mensual, en el marco del programa expresado en el presupuesto de caja, con indicación del financiamiento temporal obtenido y ejecutado.”

35.2 “La evaluación de tesorería incluye los resultados de la ejecución financiera de ingresos y egresos administrados por las unidades ejecutoras y entidades.”

35.3 “La evaluación de tesorería se realiza dentro de los quince (15) días calendario siguientes de vencido el mes respectivo. Dicha evaluación, con el sustento respectivo a nivel específico, se remite a la comisión de presupuesto y cuenta general de la república del Congreso de la República y a la Contraloría General de la República dentro de los cinco (5) días calendario de vencido el plazo para su elaboración”.

### **2.3.9 Ley N° 27972, Ley orgánica de municipalidades**

#### **Artículo I.- Gobiernos locales**

“Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses

propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.”

#### **Artículo 4º.- Los órganos de los gobiernos locales**

“Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.”

#### **Artículo 5º.- Concejo municipal**

“El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la ley de elecciones municipales.

Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y 5 (cinco) regidores.

El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.”

#### **Artículo 6º.- La alcaldía**

“La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa.”

#### **Artículo 27º.- Gerencia municipal**

“La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completa y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa.

El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualesquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9º de la presente ley.”

#### **Artículo 28º.- Estructura orgánica administrativa**

“La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente.

Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.”

#### **Artículo 30º.- Órganos de auditoría interna**

“El órgano de auditoría interna de los gobiernos locales está bajo la jefatura de un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República, y designado previo concurso público de méritos y cesado por la Contraloría General de la República. Su ámbito de control abarca a todos los órganos del gobierno local y a todos los actos y operaciones, conforme a ley.

El jefe del órgano de auditoría interna emite informes anuales al concejo municipal acerca del ejercicio de sus funciones y del estado del control del uso de los recursos municipales. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones de cada acción de control se publican en el portal electrónico del gobierno local.



En el cumplimiento de dichas funciones, el jefe del órgano de auditoría interna deberá garantizar el debido cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen el control gubernamental, establecida por la Contraloría General como órgano rector del sistema nacional de control.

La Contraloría General de la República, cuando lo estime pertinente, podrá disponer que el órgano de control provincial o distrital apoye y/o ejecute acciones de control en otras municipalidades provinciales o distritales, de acuerdo con las normas que para tal efecto establezca.

La auditoría a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, será efectuada anualmente, de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República.”

#### **Artículo 31º.- Fiscalización**

“La prestación de los servicios públicos locales es fiscalizada por el consejo municipal conforme a sus atribuciones y por los vecinos conforme a la presente ley.”

#### **Artículo 36º.- Desarrollo económico local**

“Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, con criterio de justicia social.”

#### **Artículo 53º.- Presupuesto de los gobiernos locales**

“Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación.

Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197° de la constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos.

El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo.”

### **2.3.10 Constitución política del Perú**

**Artículo 194°.-** “Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.

La estructura orgánica del gobierno local la conforman el concejo municipal como órgano normativo y fiscalizador y la alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señala la ley.

Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable e irrenunciable, conforme a ley.”

**Artículo 197°.-** “Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local. Asimismo brindan servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la policía nacional del Perú, conforme a ley.”

**Artículo 199°.-** “Los gobiernos regionales y locales son fiscalizados por sus propios órganos de fiscalización y por los organismos que tengan tal

atribución por mandato constitucional o legal, y están sujetos al control y supervisión de la Contraloría General de la República, la que organiza un sistema de control descentralizado y permanente. Los mencionados gobiernos formulan sus presupuestos con la participación de la población y rinden cuenta de su ejecución, anualmente, bajo responsabilidad, conforme a ley.”

## 2.4 Definición de términos básicos

✓ **Componente**

Que forma parte de alguna cosa o de su composición.

✓ **Controlar**

Dirigir o dominar una organización o sistema.

✓ **Coordinar**

Combinar personas, medios técnicos y trabajos para una acción común.

✓ **Dirección**

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y asimismo, los pueda alcanzar.

✓ **Efectividad**

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

✓ **Eficacia**

Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

✓ **Eficiencia**

Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.

✓ **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

✓ **Flexibilidad**

Se refiere a la tolerancia hacia otras ideas o caracteres ajenos.

✓ **Gobierno local**

Los gobiernos locales son los consejos municipales provinciales y distritales conocidos desde muy antiguo en el Perú, y herencia de las instituciones coloniales españolas.

✓ **Eficiencia operativa**

Las operaciones de la empresa deben intentar asegurar que las cosas se hacen de forma correcta, eso implica realizar una asignación adecuada de los recursos que nos permita maximizar la relación coste-beneficio y que se lleven a cabo de forma oportuna, es decir, en el momento óptimo. Es la búsqueda constante de mejoras dentro de una empresa para poder aumentar constantemente su competitividad.

✓ **Organización**

Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

✓ **Planeamiento**

Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

✓ **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la alta dirección y la constitución de un comité responsable de conducir el proceso.

Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR.

✓ **Salvaguardar**

Amparar proteger, defender a alguien o algo.

✓ **Sistema de control interno**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

✓ **Supervisión**

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto.

✓ **Tesorería**

Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución.

✓ **Toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de investigación.

##### 3.1.1 De acuerdo al fin que persigue:

**Aplicada.**- Es una investigación aplicada, puesto que primero se procederá a conseguir información procesada y sistematizada sobre lo referente al sistema de control interno para promover eficiencia operativa, para luego, diseñar en el área de tesorería de la municipalidad distrital de Morales; área que actualmente carece de este sistema.

##### 3.1.2 De acuerdo a la técnica de contrastación:

**Descriptiva.**- La presente investigación será de carácter eminentemente descriptivo, pues, su propósito es diseñar el sistema de control interno del área de tesorería de acuerdo a las Normas del control interno, según Resolución de Contraloría General N° 320 – 2006 - CG, para promover eficiencia operativa que proporcione seguridad razonable y la calidad en los servicios que brinda la municipalidad distrital de Morales, para proteger y conservar los recursos públicos contra pérdidas, despilfarros, usos indebidos y actos ilegales.

#### 3.2 Nivel de investigación

En cuanto a su temporalidad el nivel es de corte transversal: porque se procederá a recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, para luego diseñar el sistema de control interno del área de tesorería, en la municipalidad distrital de Morales, de tal manera que las variables de estudio

solo serán medidas una vez para después proceder a su respectivo desarrollo.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

Por ser un estudio de caso, la población se ve reducido a la institución en análisis, es decir, a la municipalidad distrital de Morales, porque no se empleará instrumentos de medición estadística.

#### **3.3.2 Muestra**

La muestra seleccionada para la concretización del presente trabajo de investigación estará comprendida por el alcalde, el gerente municipal, el tesorero y dos regidores de acuerdo a su comisión (Al regidor de comisión de administración y orden interno, y al regidor de comisión de economía, planificación y presupuesto) de la municipalidad distrital de morales.

### **3.4 Tipo de diseño de investigación**

#### **Diseño no experimental**

El diseño de la investigación será una investigación no experimental, ya que no existe en si una población o una muestra representativa, como tampoco existe la aplicación de una fórmula estadística, por la tanto nuestra investigación solo se reduce un mínima población y muestra: El alcalde, el tesorero y los dos regidores; además se desarrollará por el método inductivo, que consiste en obtener conocimientos que conducen de lo particular a lo general.

### **3.5 Métodos de investigación.**

En el siguiente trabajo de investigación se utilizará el método inductivo. Pues consiste en obtener conocimientos que conducen de lo particular a lo general.



Asimismo lo aplicaremos en nuestra investigación enfocándonos en el marco teórico sobre el diseño del sistema de control interno para el área de tesorería en la municipalidad distrital de Morales, y la forma de cómo diseñar este sistema basado en las Normas del control interno, según Resolución de Contraloría General N° 320 – 2006 – CG, para proteger a los activos y por ende evitar o reducir errores, salvaguardando en contra del desperdicio e ineficiencia.

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Alcance</b>	<b>Fuentes o Informantes</b>
Fichaje	Fichas de texto	Marco teórico Marco conceptual Marco legal Antecedentes	Fuente: libros especializados, revistas, tesis, documentos de trabajo, artículos, reglamento de procedimientos, revista especializadas.
Encuesta	Cuestionario	Encuesta al alcalde, gerente municipal, los regidores y la persona encargada del área de tesorería.	Se aplicará la encuesta al alcalde, gerente municipal, regidores y tesorero de la municipalidad distrital de Morales.
Análisis documental	Guía de análisis documental	Esta técnica será aplicada para diseñar el sistema de control interno en la respectiva área de tesorería de la municipalidad.	Leyes de control interno, ley de tesorería, ley de la municipalidad.

### 3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

#### 3.7.1 Técnicas de procesamiento de datos:

- ❖ Ordenamiento y clasificación
- ❖ Procesamiento manual
- ❖ Proceso computarizado en Word.

#### 3.7.2 Técnicas de análisis de datos:

- ❖ Análisis documental
- ❖ Indagación y conciliación de datos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados descriptivos

##### 4.1.1 Cuestionario N° 01 – Alcalde, gerente, tesorero y regidores

#### DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA

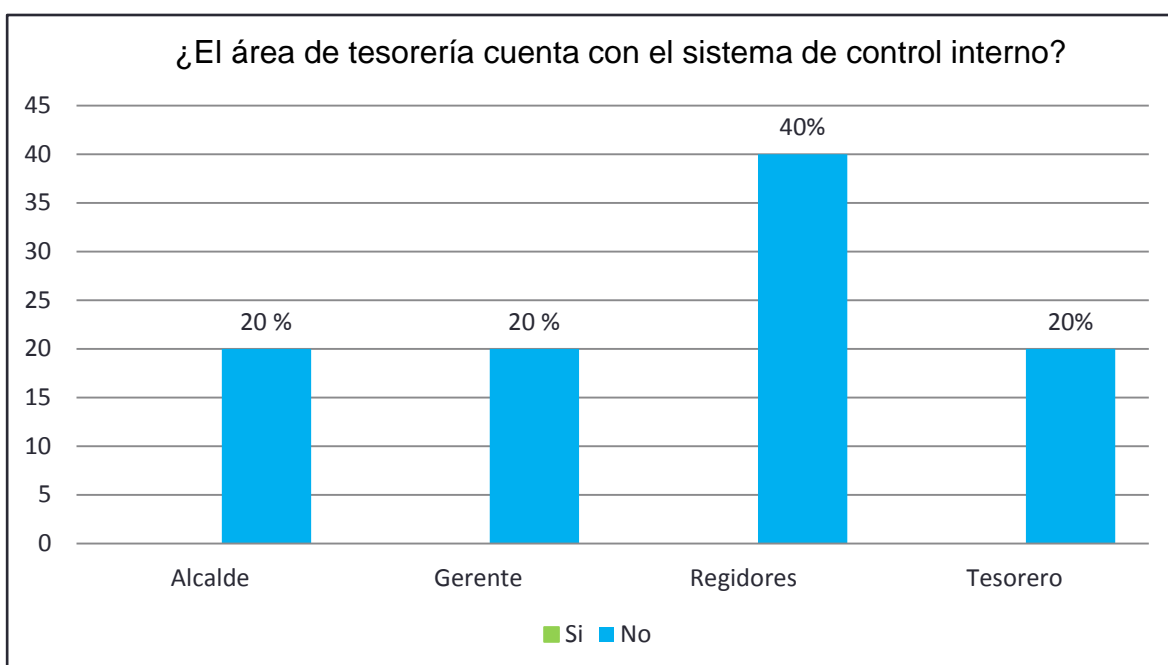
##### A) AMBIENTE DE CONTROL

**TABLA N° 01: ¿El área de tesorería cuenta con el sistema de control interno?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI					0	0
NO	1	1	2	1	5	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 01: ¿El área de tesorería cuenta con el sistema de control interno?**



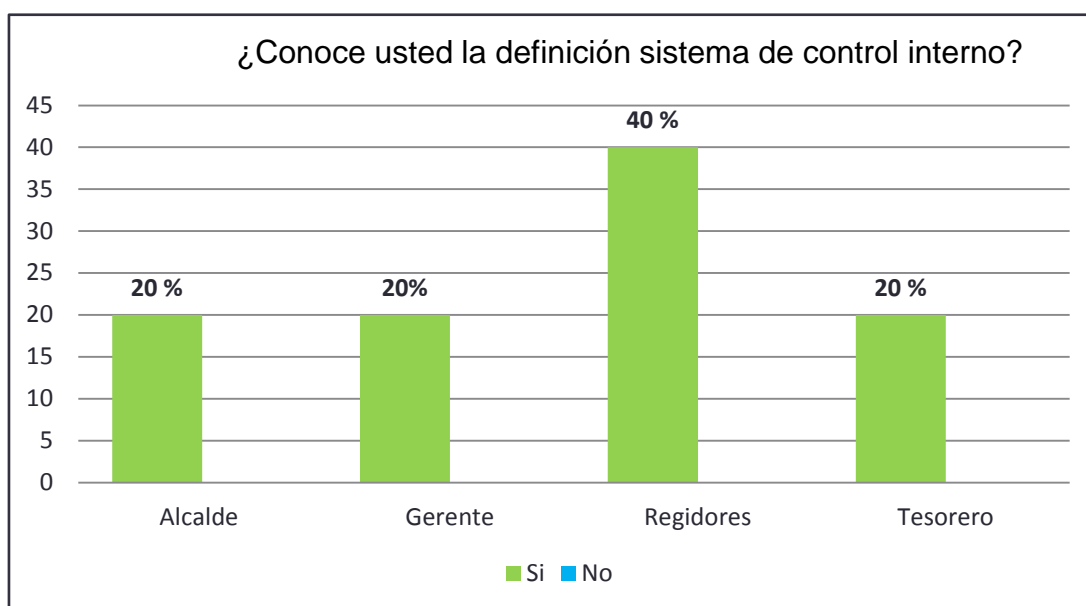
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 02: ¿Conoce usted la definición sistema de control interno?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores.*

**GRÁFICO N° 02: ¿Conoce usted la definición sistema de control interno?**



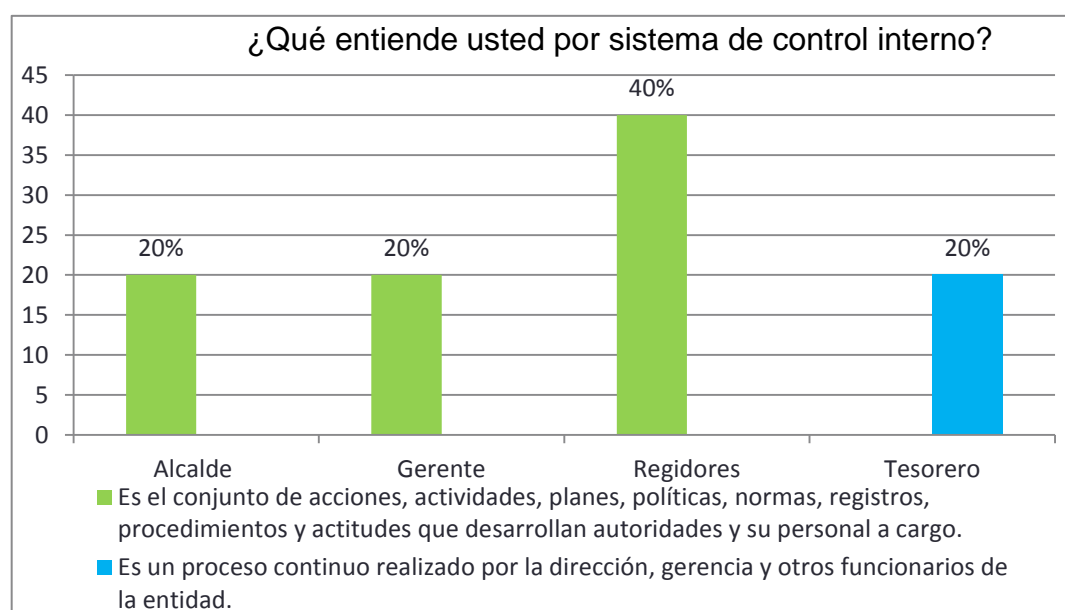
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 03: ¿Qué entiende usted por sistema de control interno?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y actitudes.	1	1	2		4	80
Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad.				1	1	20
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 03: ¿Qué entiende usted por sistema de control interno?**



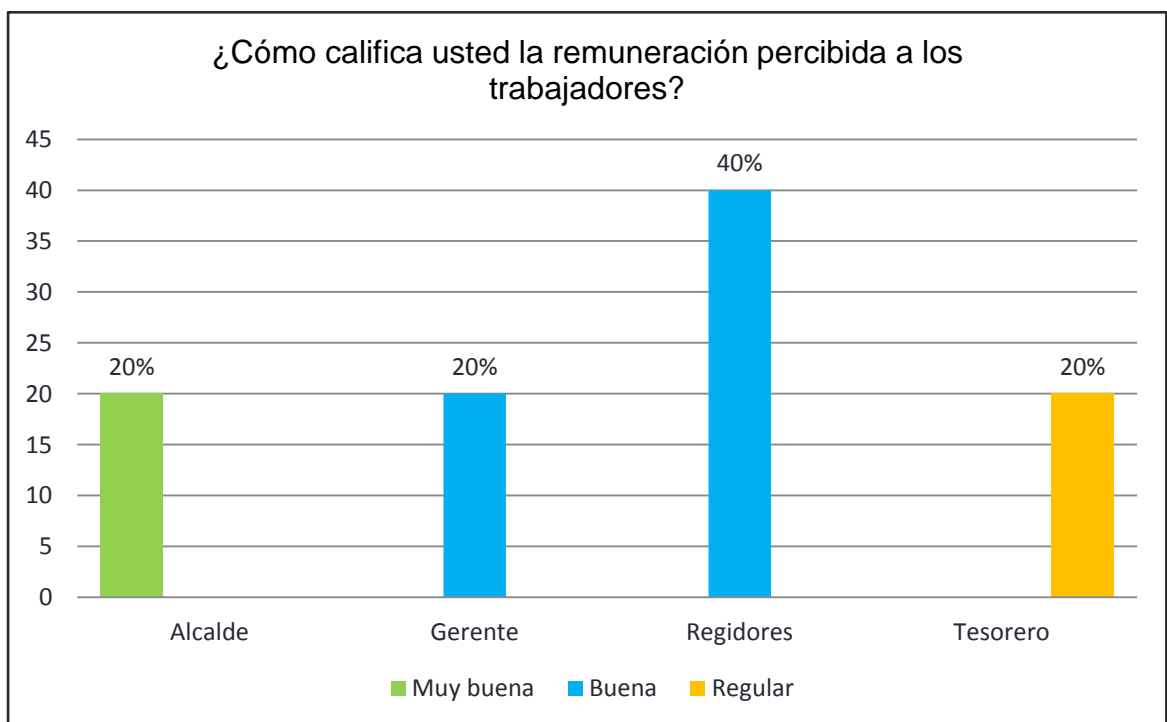
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 04 ¿Cómo califica usted la remuneración percibida a los trabajadores?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Muy buena	1				1	20
Buena		1	2		3	60
Regular				1	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 04: ¿Cómo califica usted la remuneración percibida a los trabajadores?**



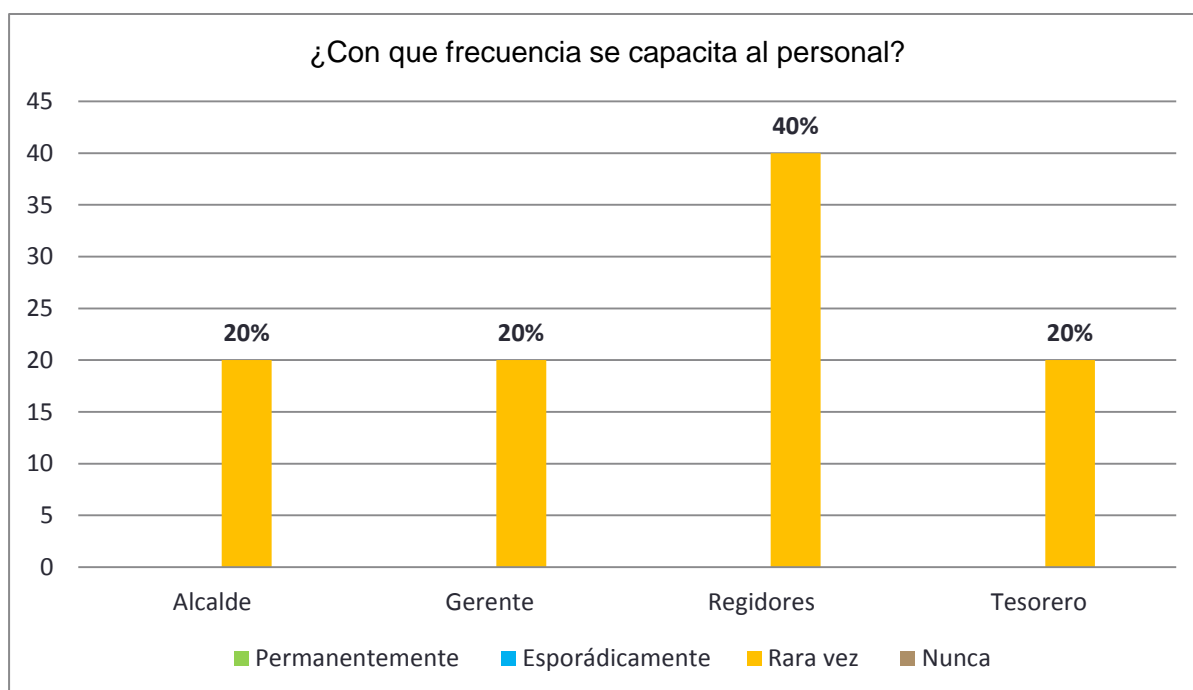
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 05: ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Permanentemente						
Esporádicamente						
Rara vez	1	1	2	1	5	100
Nunca						
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 05: ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?**



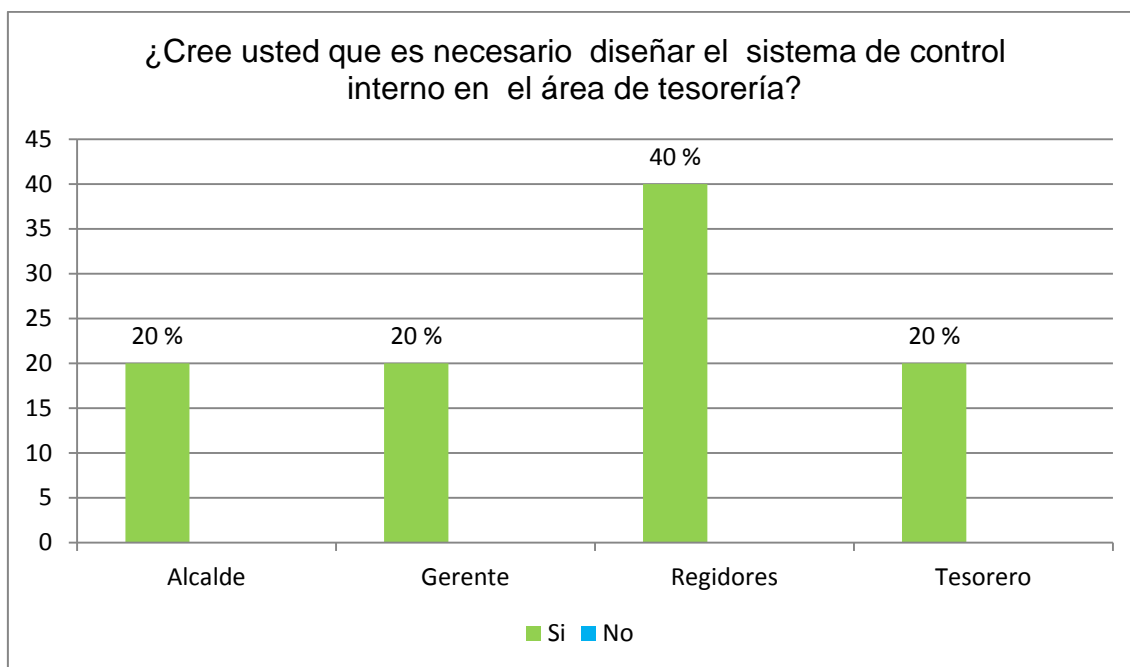
*Fuente: Elaborado por las autoras*

**TABLA N° 06: ¿Cree usted que es necesario diseñar el sistema de control interno para el área de tesorería?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 06: ¿Cree usted que es necesario diseñar el sistema de control interno para el área de tesorería?**



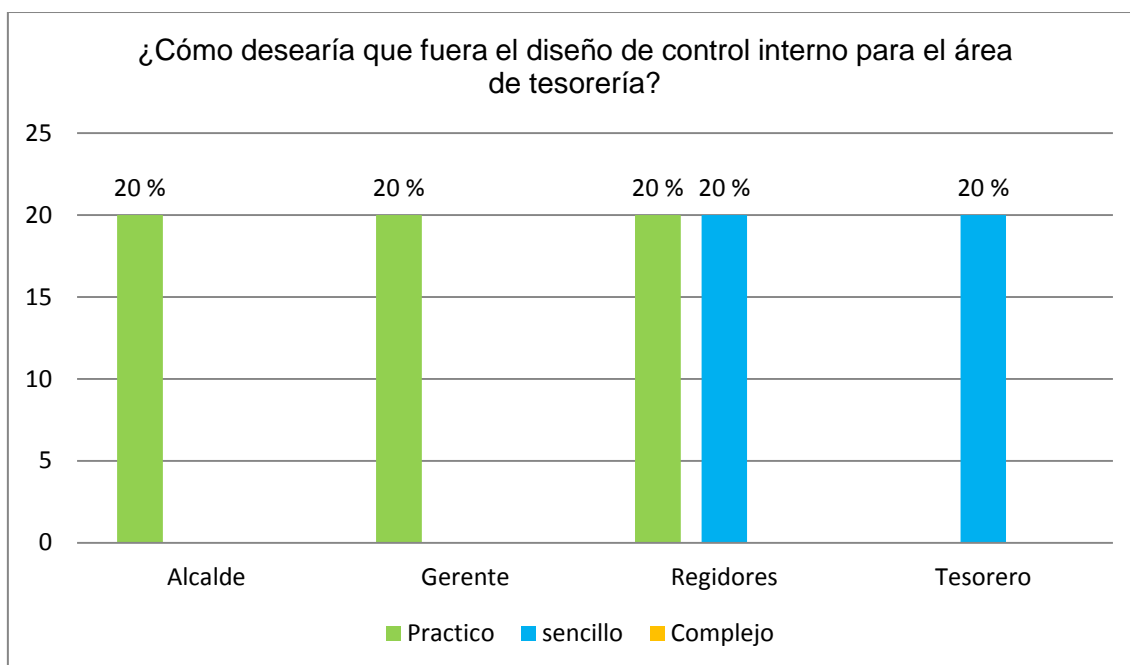
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 07: ¿Cómo desearía que fuera el diseño de control interno para el área de tesorería?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Práctico	1	1	1		3	60
Sencillo			1	1	2	40
Complejo					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 07: ¿Cómo desearía que fuera el diseño de control interno para el área de tesorería?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

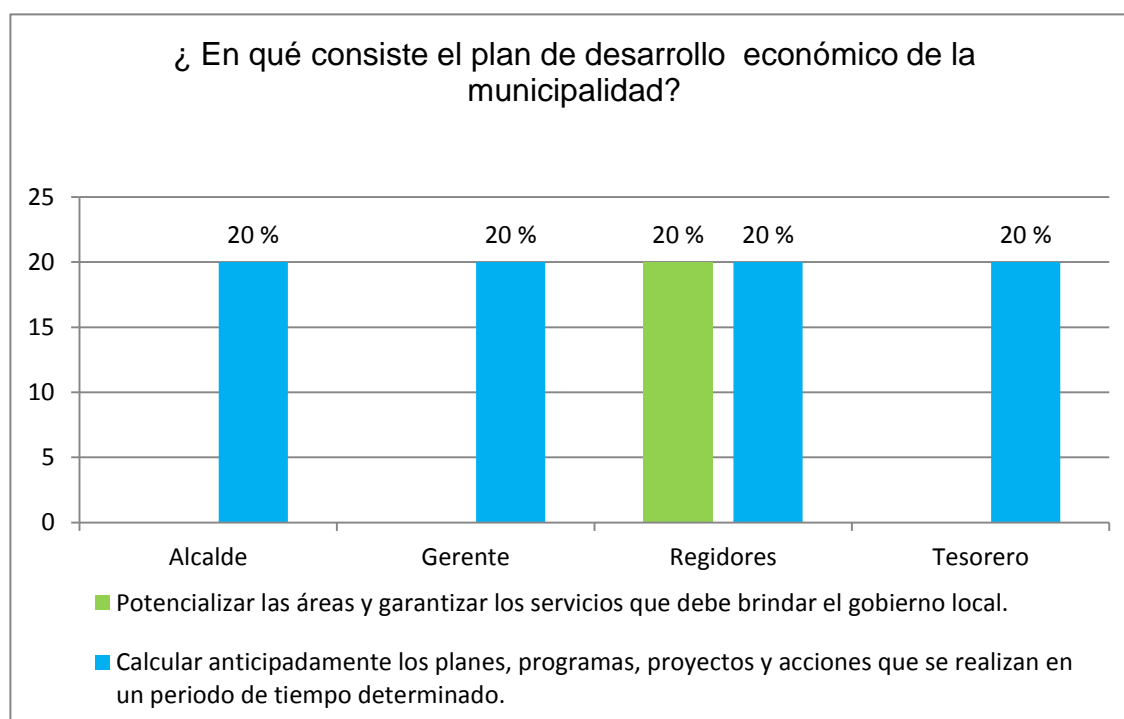


**TABLA N° 08: ¿En qué consiste el plan de desarrollo económico de la municipalidad?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Potencializar las áreas y garantizar los servicios que debe brindar el gobierno local.			1		1	20
Calcular anticipadamente los planes, programas, proyectos y acciones que se realizarán en un período de tiempo determinado.	1	1	1	1	4	80
Total	1	1	2	1	5	100

**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**GRÁFICO N° 08: ¿En qué consiste el plan de desarrollo económico de la municipalidad?**



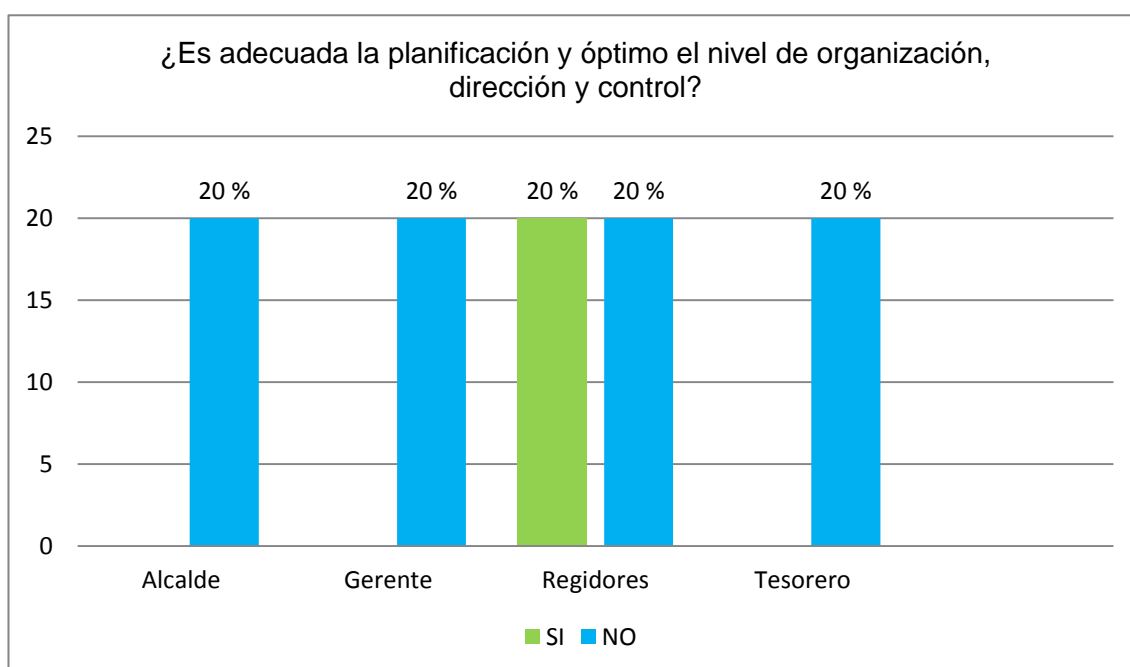
**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**TABLA N° 09: ¿Es adecuada la planificación y es óptimo el nivel de organización, dirección y control?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI			1		1	20
NO	1	1	1	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 09: ¿Es adecuada la planificación y es óptimo el nivel de organización, dirección y control?**



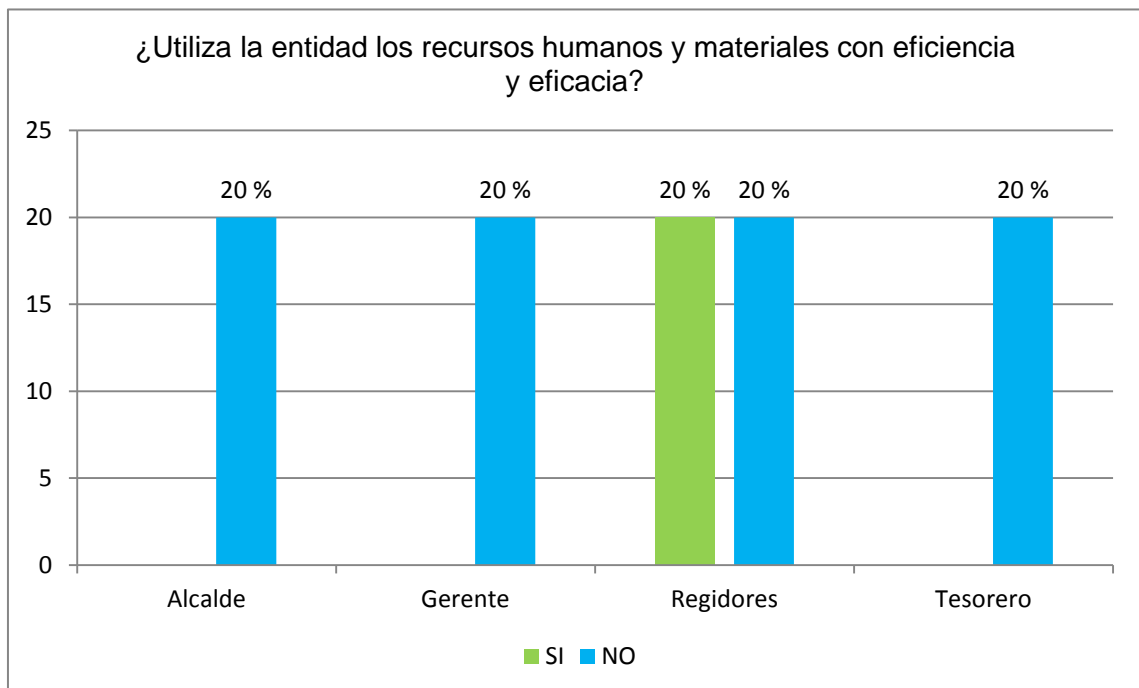
*Fuente: Elaborados por los investigadores*

**TABLA N° 10: ¿Utiliza la entidad los recursos humanos y materiales con eficiencia, y eficacia?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI			1		1	20
NO	1	1	1	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 10: ¿Utiliza la entidad los recursos humanos y materiales con eficiencia y eficacia?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

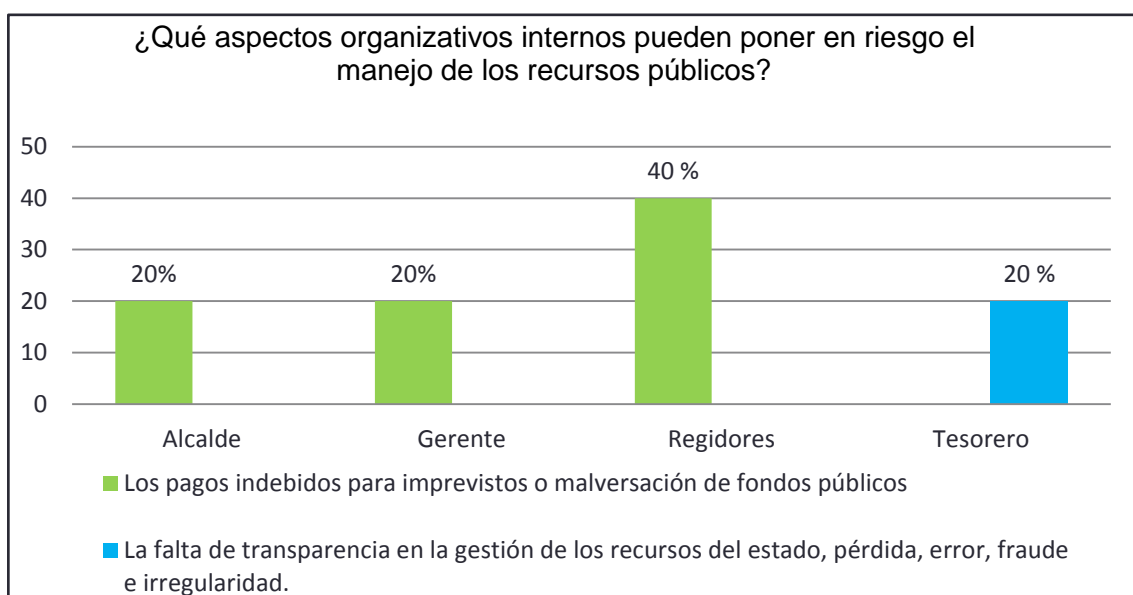
## B) Evaluación de riesgos

**TABLA N° 11: ¿Qué aspectos organizativos internos pueden poner en riesgo el manejo de los recursos públicos?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Los pagos indebidos para imprevistos o malversación de fondos públicos	1	1	2		4	80
La falta de transparencia en la gestión de los recursos del estado, pérdida, error, fraude e irregularidad.				1	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 11: ¿Qué aspectos organizativos internos pueden poner en riesgo el manejo de los recursos públicos?**



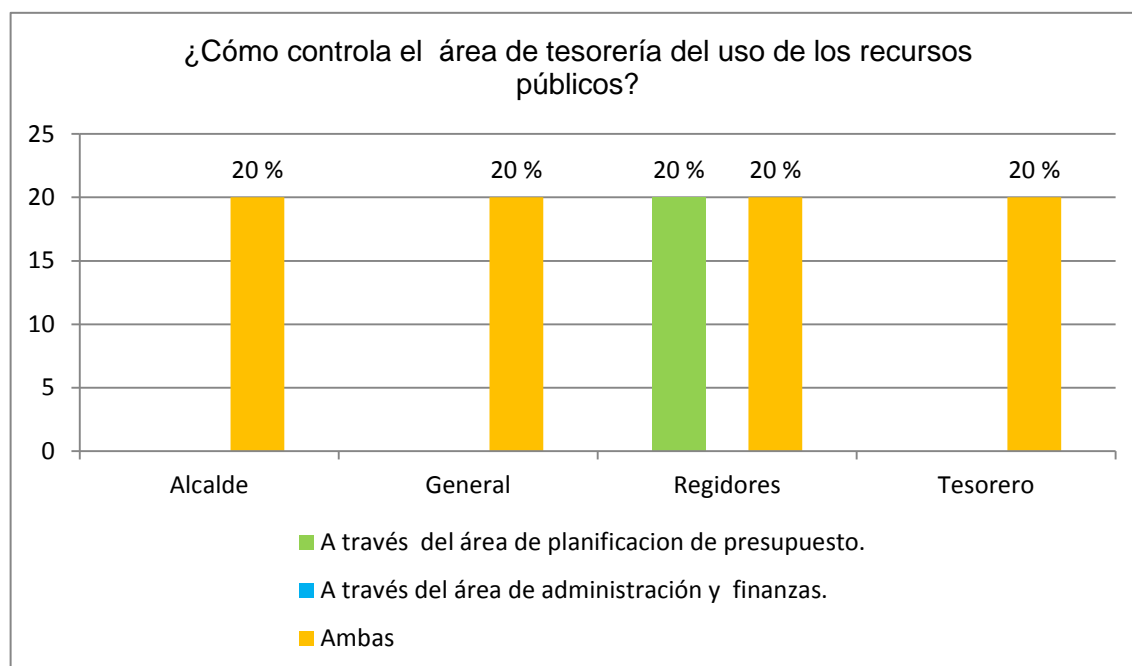
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 12: ¿Cómo controla el área de tesorería el uso de los recursos públicos?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
A través del control del área de planificación de presupuesto.			1		1	20
A través del área de administración y finanzas.					0	0
Ambas	1	1	1	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**GRÁFICO N° 12: ¿Cómo controla el área de tesorería el uso de los recursos públicos?**



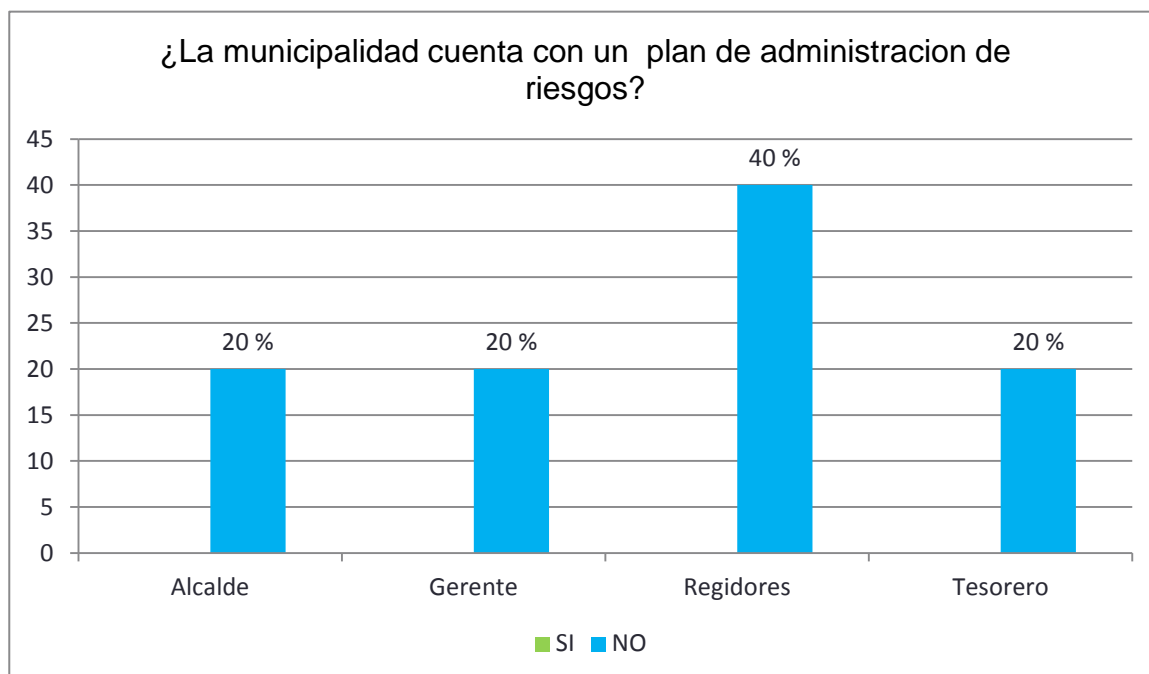
**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**TABLA N° 13: ¿La municipalidad cuenta con un plan de administración de riesgos?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI					0	0
NO	1	1	2	1	5	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 13: ¿La municipalidad cuenta con un plan de administración de riesgos?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

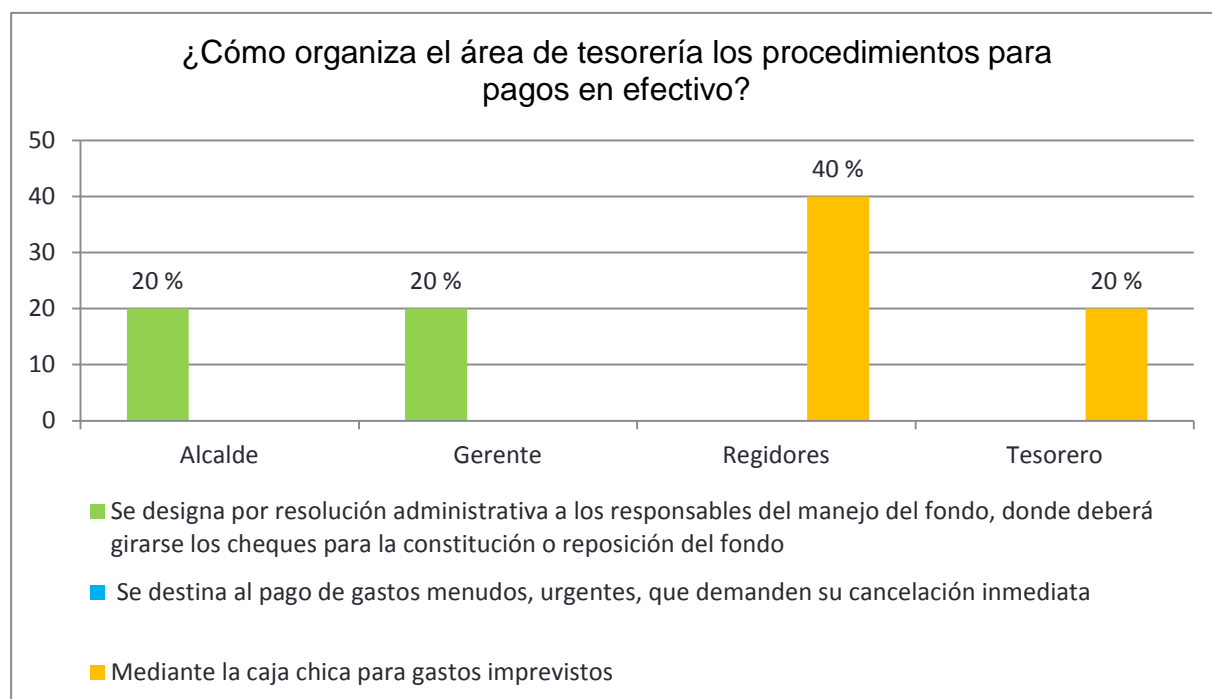
### C) ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

**TABLA N° 14: ¿Cómo organiza el área de tesorería los procedimientos para pagos en efectivo?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Se designa por resolución administrativa a los responsables del manejo del fondo, donde deberá girarse los cheques para la constitución o reposición del fondo.	1				1	20
Se destina al pago de gastos menudos, urgentes, que demanden su cancelación inmediata.					0	0
Mediante la caja chica para gastos imprevistos.		1	2	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 14: ¿Cómo organiza el área de tesorería los procedimientos para pagos en efectivo?**



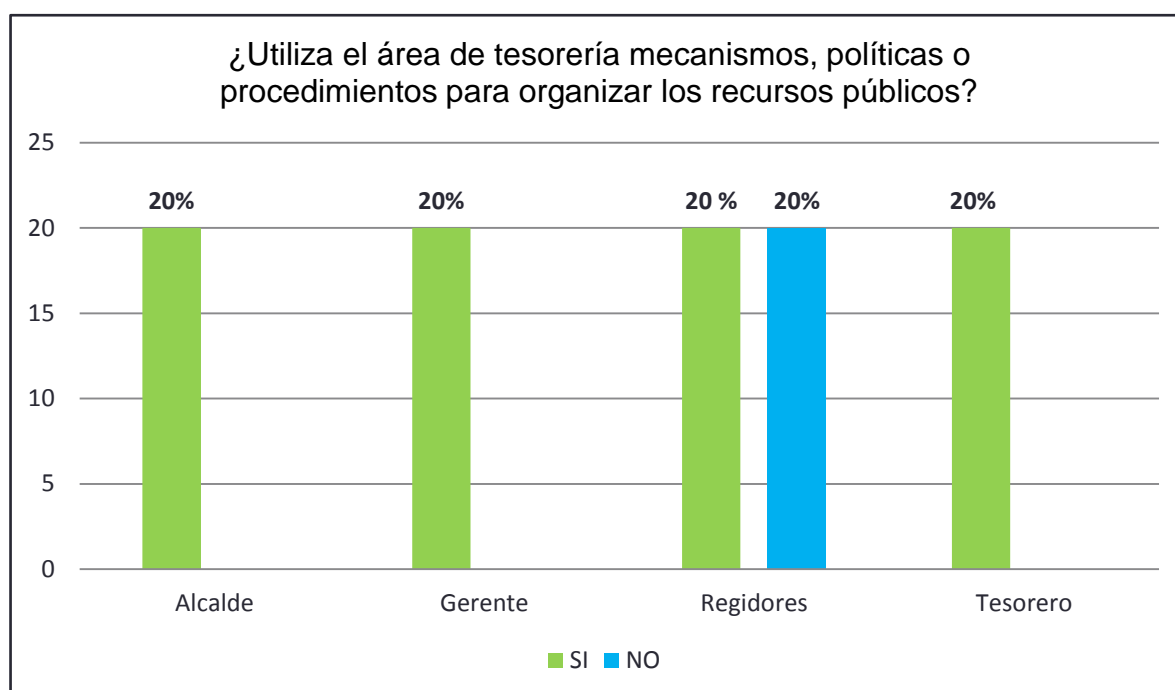
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 15: ¿Utiliza el área de tesorería mecanismos, políticas o procedimientos para organizar los recursos públicos?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	1	1	4	80
NO			1		1	20
<b>Total</b>	1		2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 15: ¿Utiliza el área de tesorería mecanismos, políticas o procedimientos para organizar los recursos públicos?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

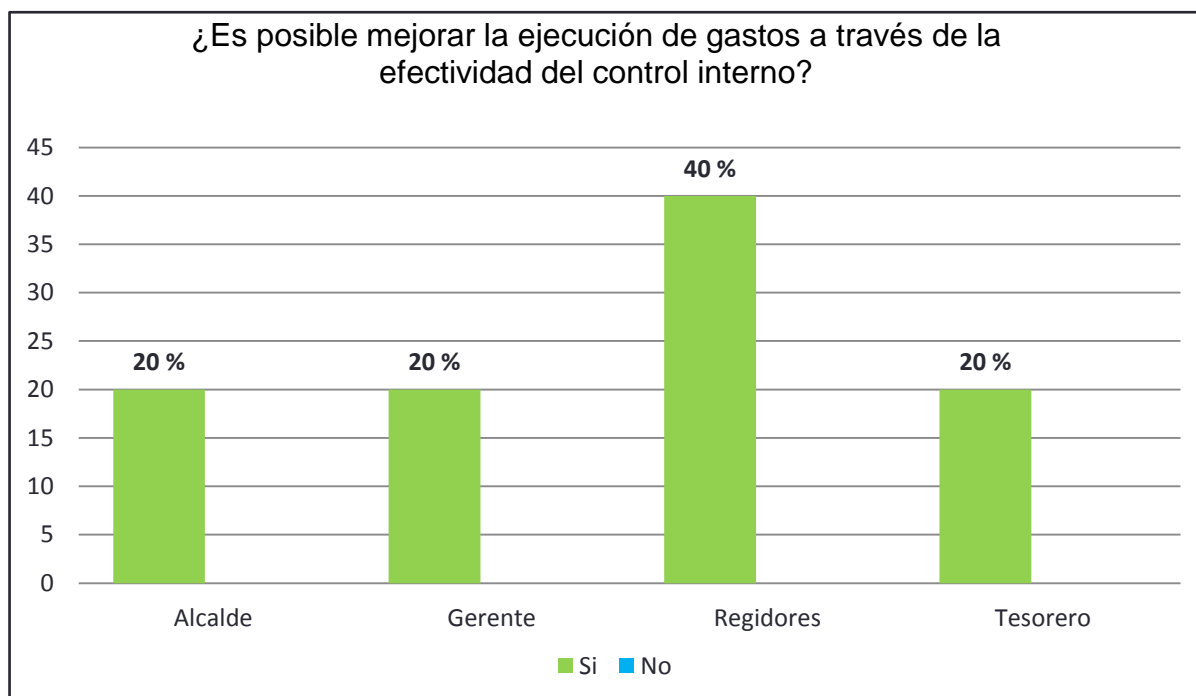


**TABLA N° 16: ¿Es posible mejorar la ejecución de gastos a través de la efectividad del control interno?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	1	1	2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 16: ¿Es posible mejorar la ejecución de gastos a través de la efectividad del control interno?**



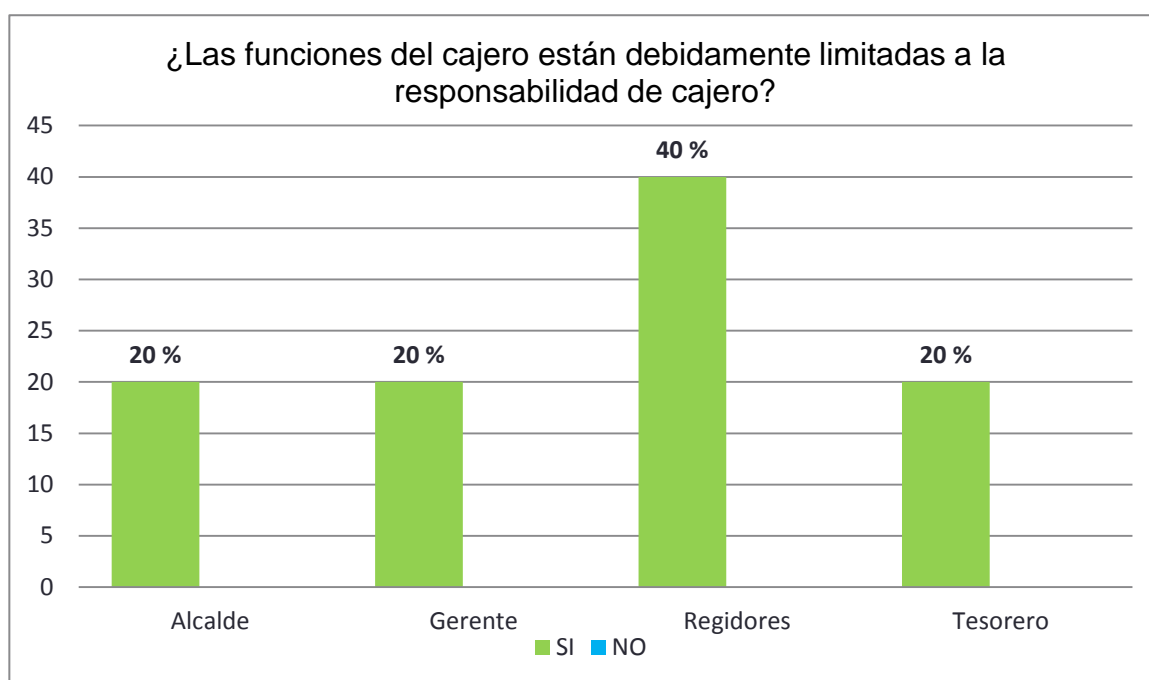
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 17: ¿Las funciones del cajero están debidamente limitadas a la responsabilidad de cajero?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	1	1	2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 17: ¿Las funciones del cajero están debidamente limitadas a la responsabilidad de cajero?**



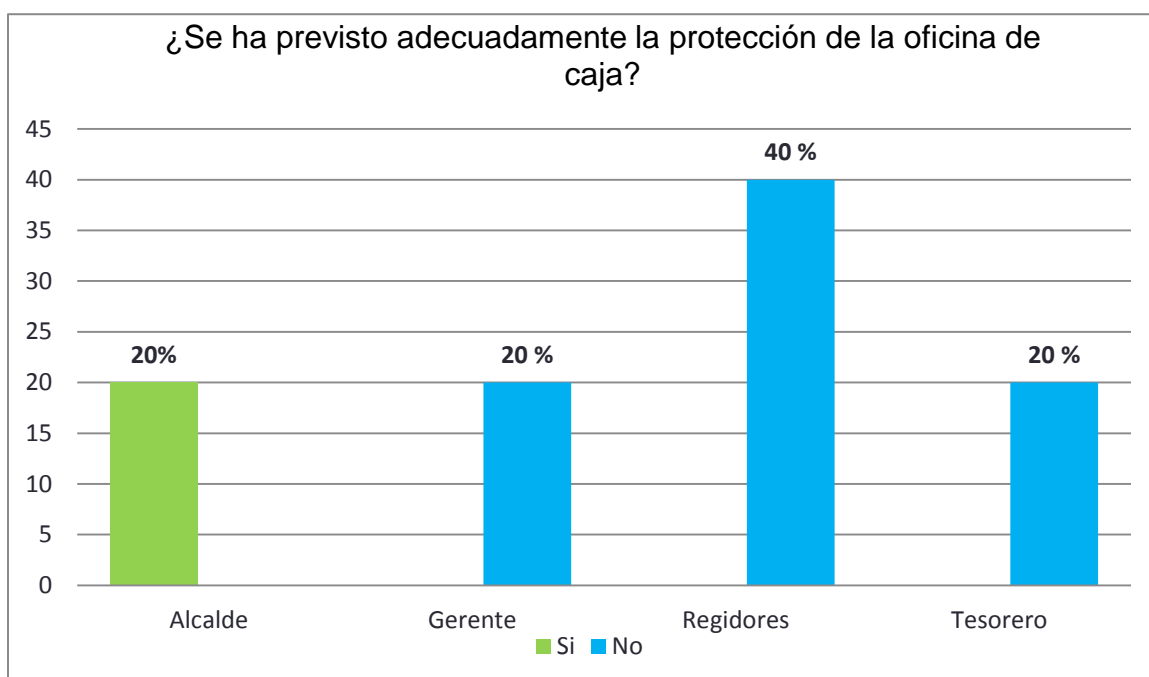
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 18: ¿Se ha previsto adecuadamente la protección de la oficina de caja?**

Descripción	Alcalde	General	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1				1	20
NO		1	2	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 18: ¿Se ha previsto adecuadamente la protección de la oficina de caja?**



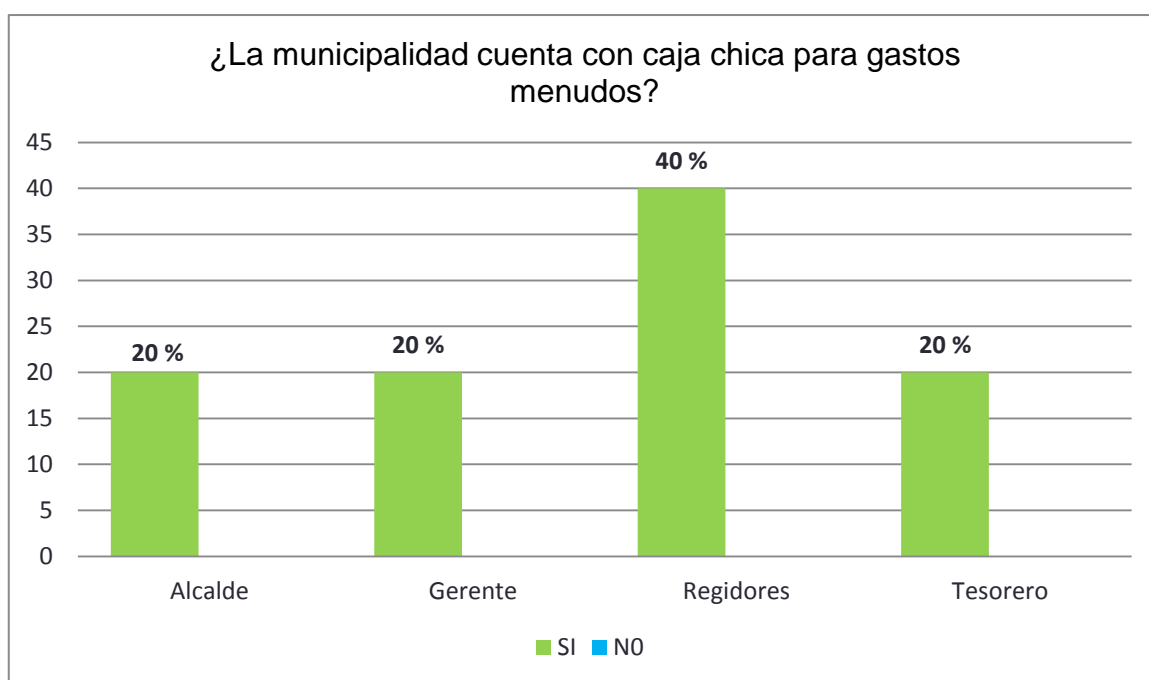
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 19: ¿La municipalidad cuenta con caja chica para gastos menudos?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	1		2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 19: ¿La municipalidad cuenta con caja chica para gastos menudos?**



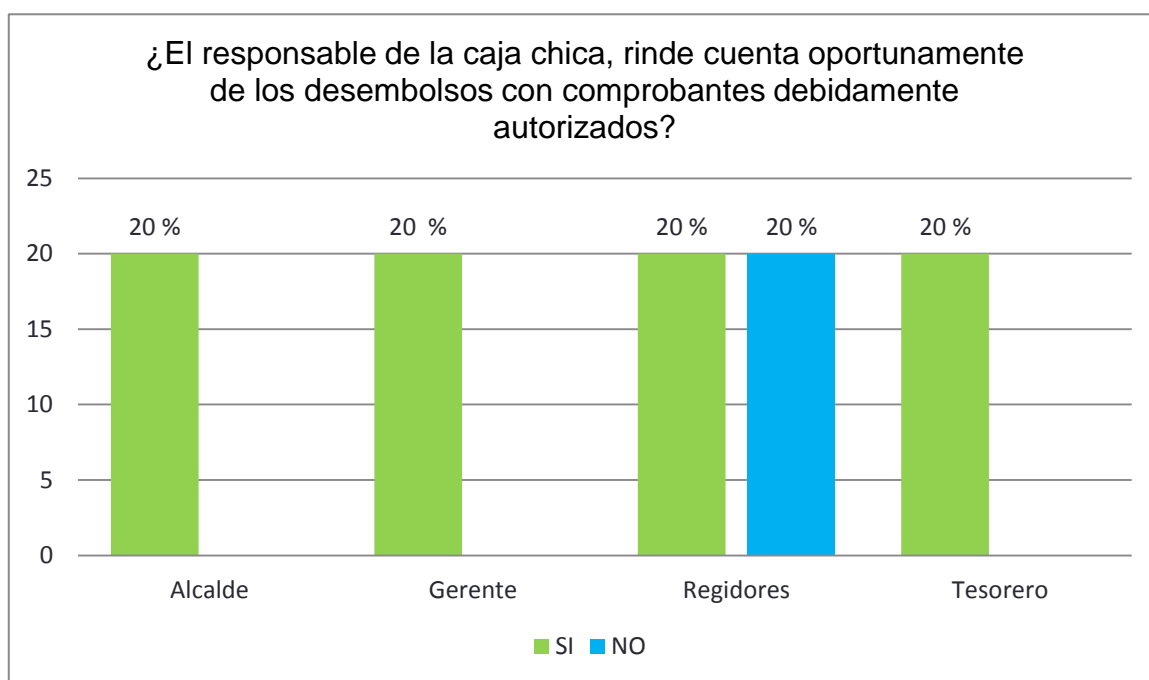
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 20: ¿El responsable de la caja chica, rinde cuenta oportunamente de los desembolsos con comprobantes debidamente autorizados?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	1	1	4	80
NO			1		1	20
<b>Total</b>	1	1	2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 20: ¿El responsable de la caja chica, rinde cuenta oportunamente de los desembolsos con comprobantes debidamente autorizados?**



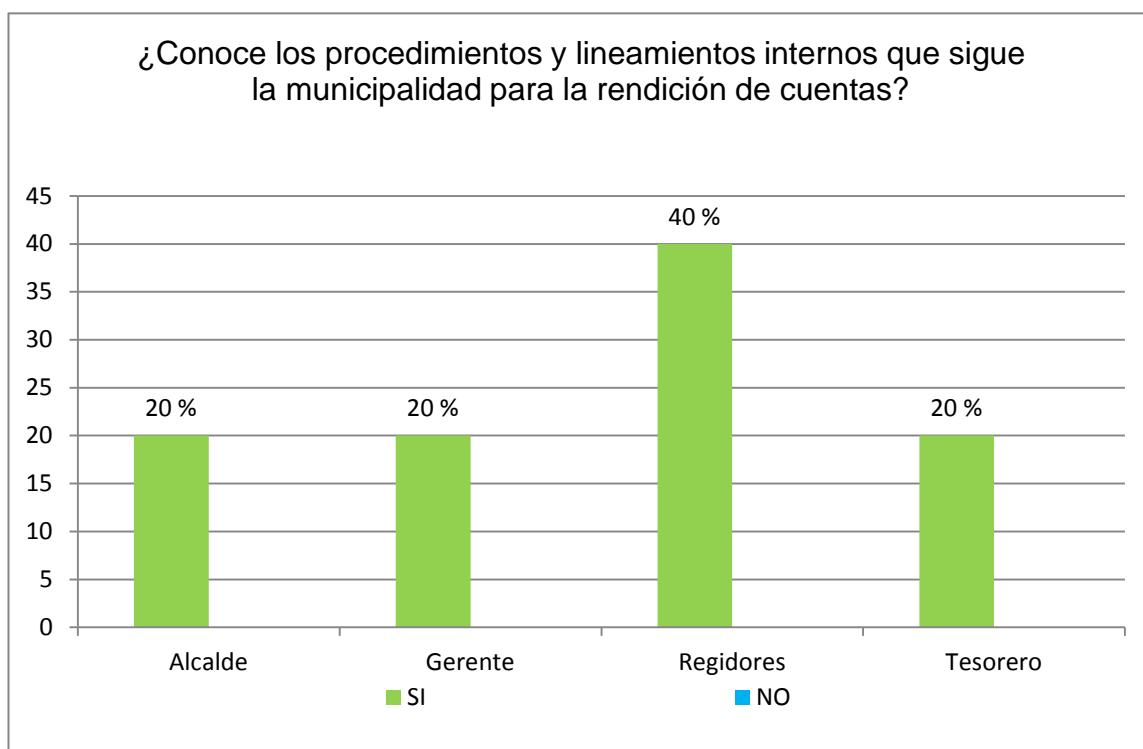
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 21: ¿Conoce los procedimientos y lineamientos internos que sigue la municipalidad para la rendición de cuentas?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	1	1	2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 21: ¿Conoce los procedimientos y lineamientos internos que sigue la municipalidad para la rendición de cuentas?**



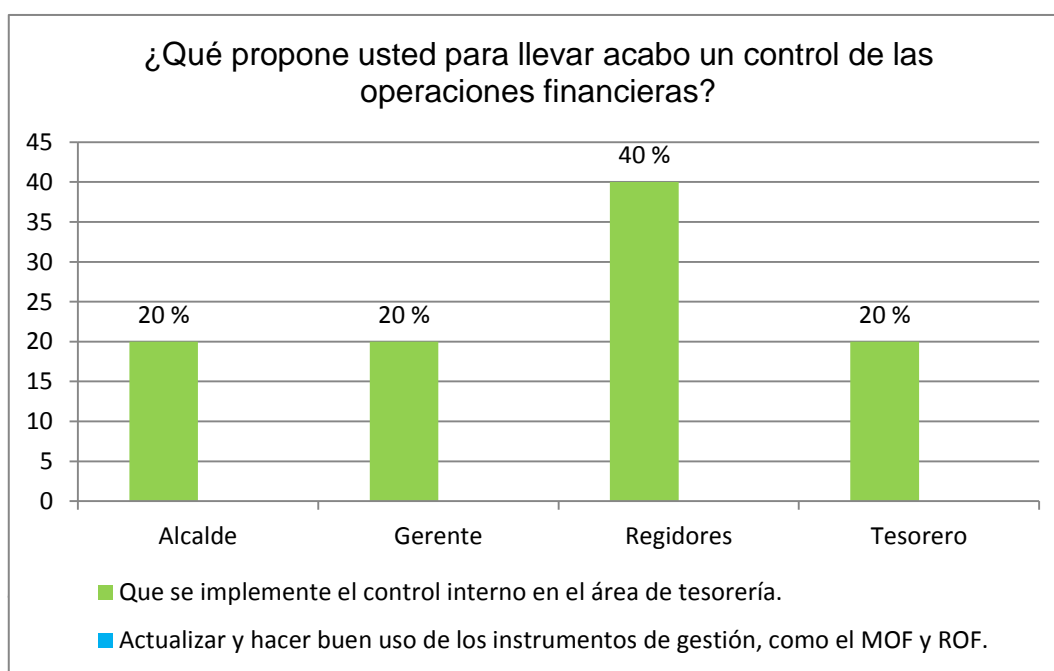
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 22: ¿Qué propone usted para llevar a cabo un control de las operaciones financieras?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Que se implemente el control interno en el área de tesorería.	1	1	2	1	5	100
Actualizar y hacer buen uso de los instrumentos de gestión, como el MOF (manual de organizaciones y funciones), ROF (reglamento de organizaciones y funciones).	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 22: ¿Qué propone usted para llevar a cabo un control de las operaciones financieras?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

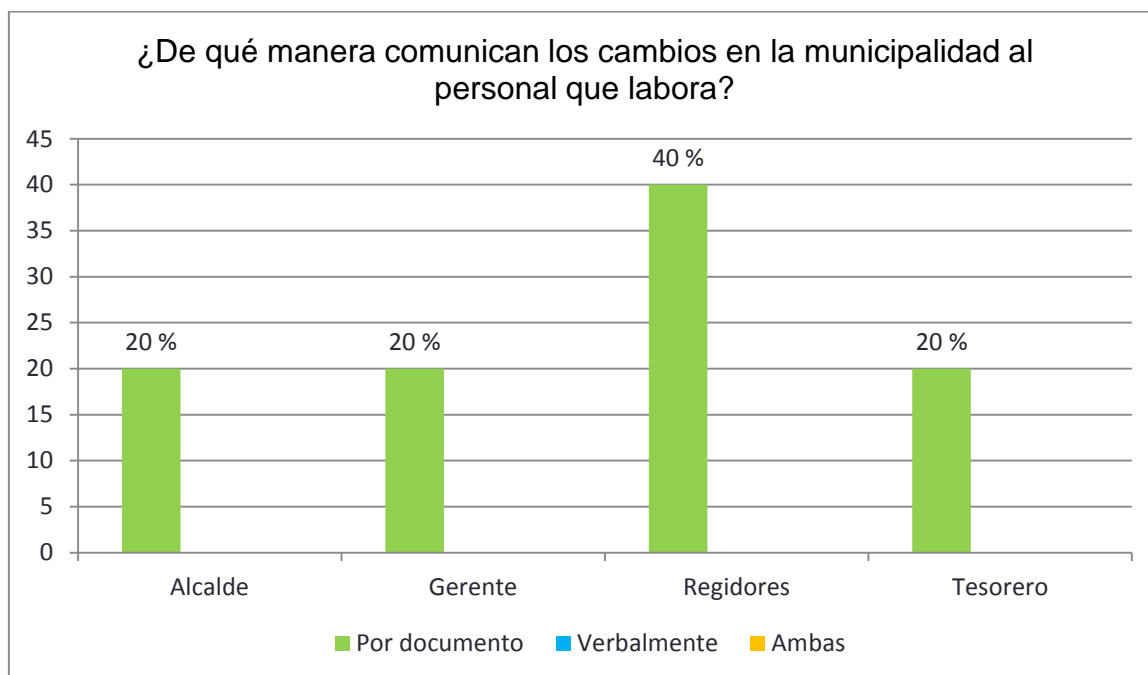
## D) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**TABLA N° 23: ¿De qué manera comunican los cambios en la municipalidad al personal que labora?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Por documento escrito	1	1	2	1	5	100
Verbalmente					0	0
No informan					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 23: ¿De qué manera comunican los cambios en la municipalidad al personal que labora?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

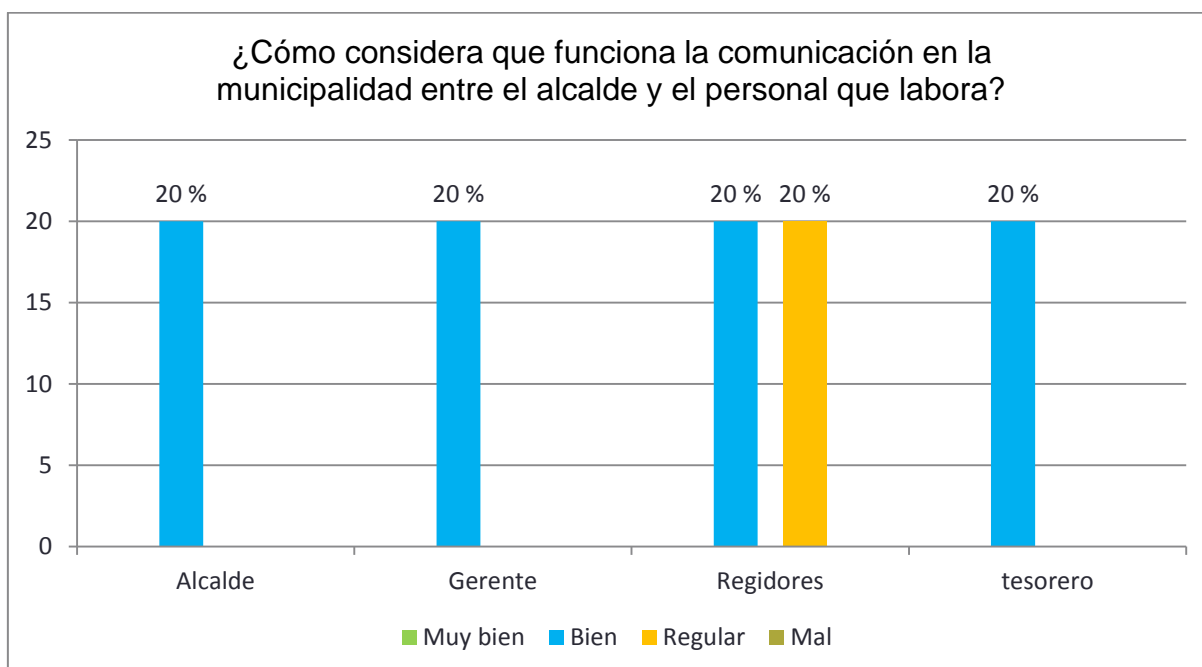


**TABLA N° 24: ¿Cómo considera que funciona la comunicación en la municipalidad entre el alcalde y el personal que labora?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Muy bien					0	0
Bien	1	1	1	1	4	80
Regular			1		1	20
Mal					0	0
Total	1	1	2	1	5	100

**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**GRÁFICO N° 24: ¿Cómo considera que funciona la comunicación en la municipalidad entre el alcalde y el personal que labora?**



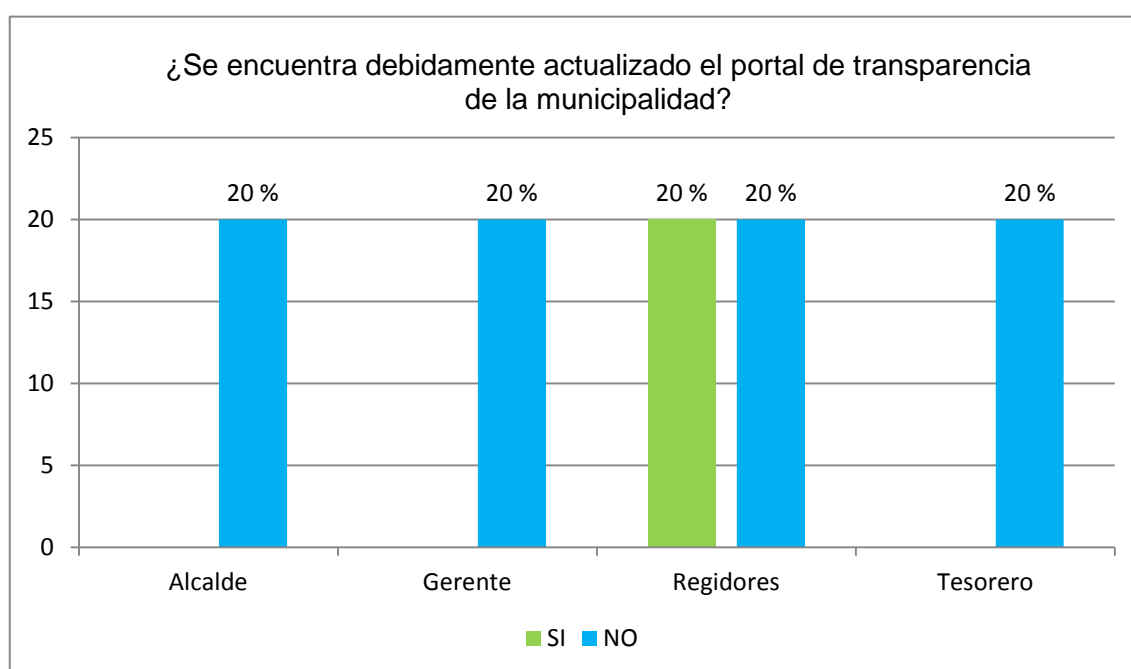
**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**TABLA N° 25: ¿Se encuentra debidamente actualizado el portal de transparencia de la municipalidad?**

Descripción	Alcalde	General	Regidores	Tesorero	F	%
SI			1		1	20
NO	1	1	1	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 25: ¿Se encuentra debidamente actualizado el portal de transparencia de la municipalidad?**



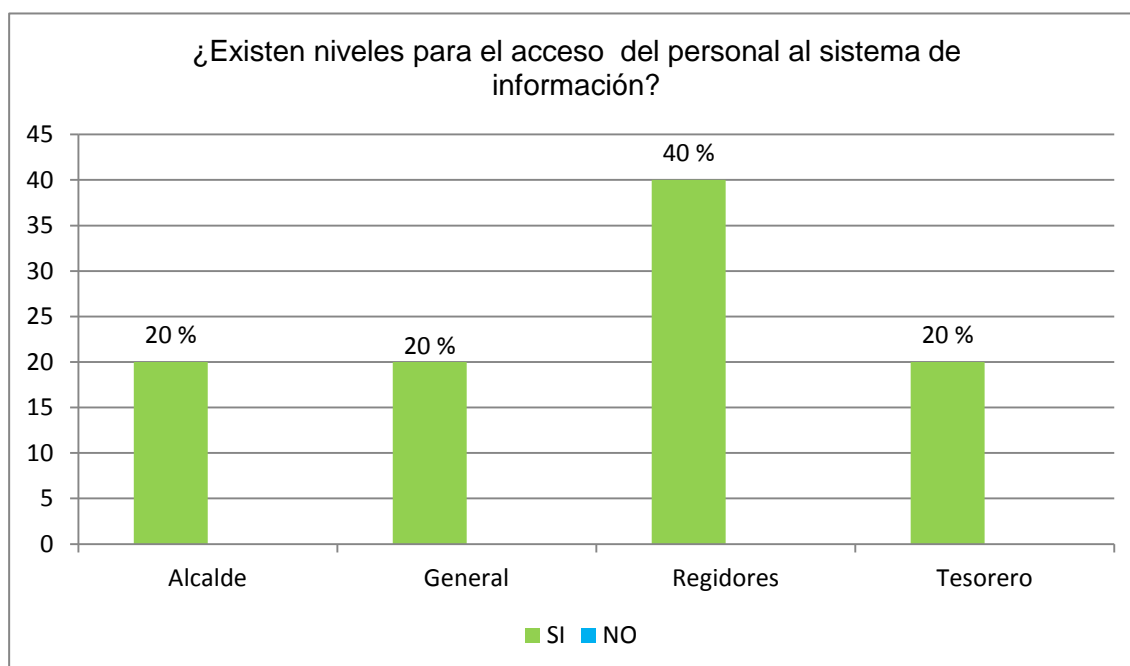
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 26: ¿Existen niveles para el acceso del personal al sistema de información?**

Descripción	Alcalde	General	Regidores	Tesorero	F	%
SI	1	1	2	1	5	100
NO					0	0
<b>Total</b>	1		2	1	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 26: ¿Existen niveles para el acceso del personal al sistema de información?**



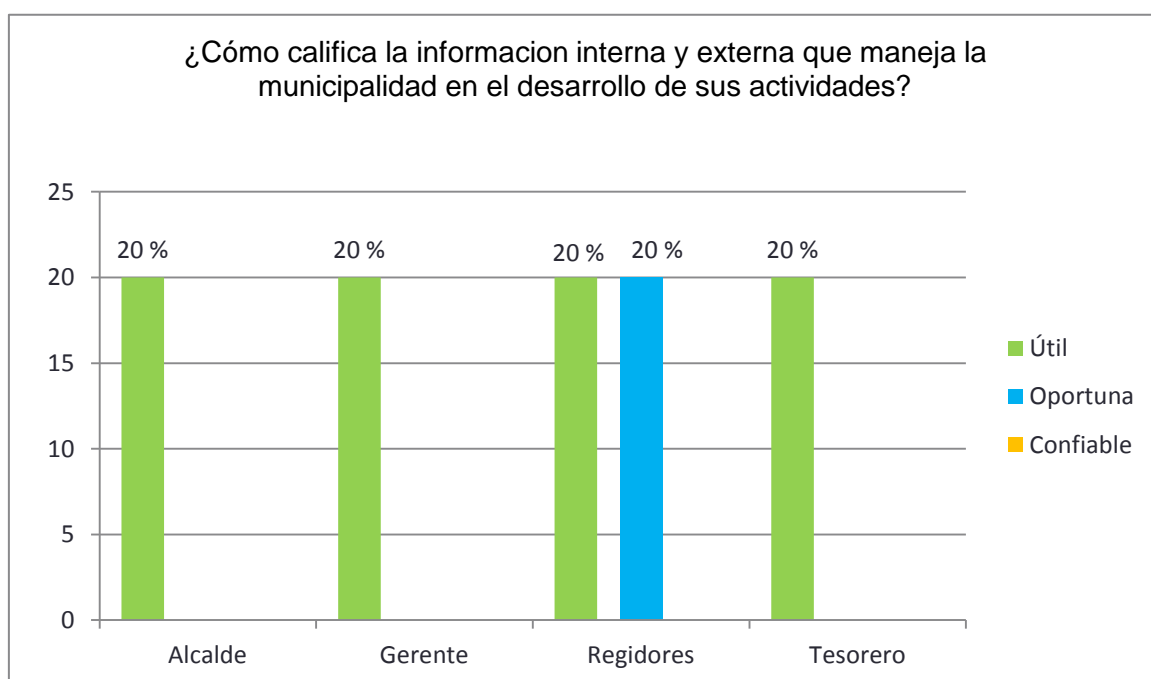
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 27: ¿Cómo califica la información interna y externa que maneja la municipalidad en el desarrollo de sus actividades?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Útil	1	1	1	1	4	80
Oportuna			1		1	20
Confiable					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por los investigadores

**GRÁFICO N° 27: ¿Cómo califica la información interna y externa que maneja la municipalidad en el desarrollo de sus actividades?**



**Fuente:** Elaborado por los investigadores

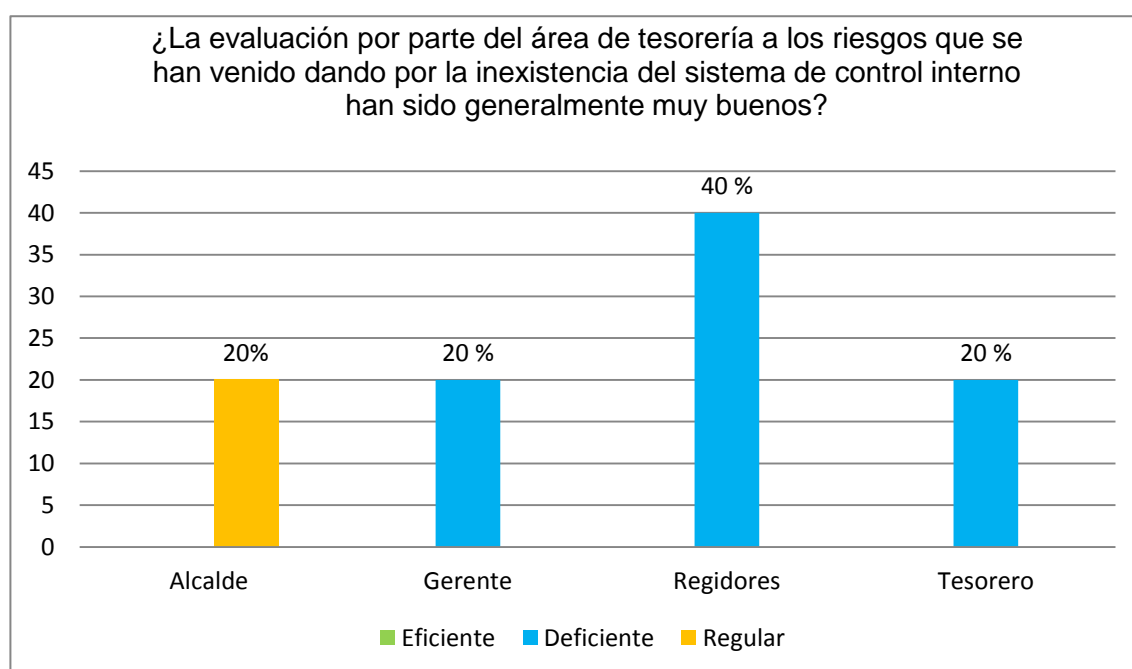
## E) SUPERVISIÓN

**TABLA N° 28:** ¿La evaluación por parte del área de tesorería a los riesgos que se han venido dando por la inexistencia del sistema de control interno han sido generalmente muy buenos?

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Eficiente						0
Deficiente		1	2	1	4	80
Regular	1				1	20
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaborado por los investigadores

**GRÁFICO N° 28:** ¿La evaluación por parte del área de tesorería a los riesgos que se han venido dando por la inexistencia del sistema de control interno han sido generalmente muy buenos?



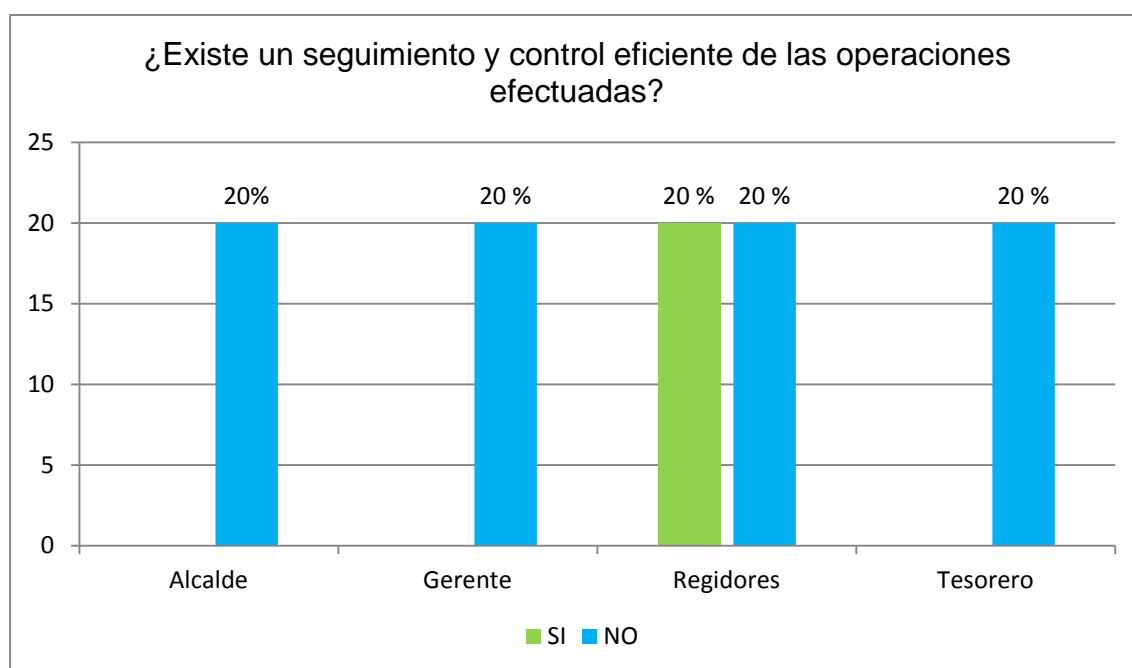
*Fuente:* Elaborado por los investigadores

**TABLA N° 29: ¿Existe un seguimiento y control eficiente de las operaciones efectuadas?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
SI			1		1	20
NO	1	1	1	1	4	80
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 29: ¿Existe un seguimiento y control eficiente de las operaciones efectuadas?**



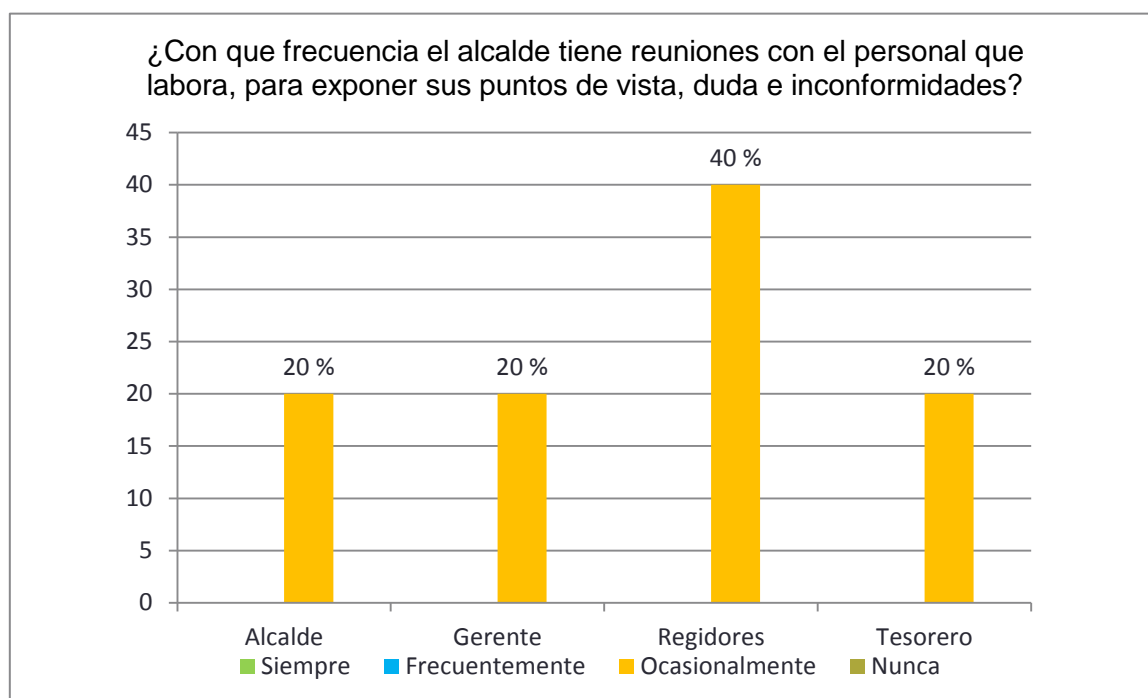
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 30: ¿Con que frecuencia el alcalde tiene reuniones con el personal que labora, para exponer sus puntos de vista, duda e inconformidades?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Siempre					0	0
Frecuentemente					0	0
Ocasionalmente	1	1	2	1	5	100
Nunca					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 30: ¿Con que frecuencia el alcalde tiene reuniones con el personal que labora, para exponer sus puntos de vista, duda e inconformidades?**



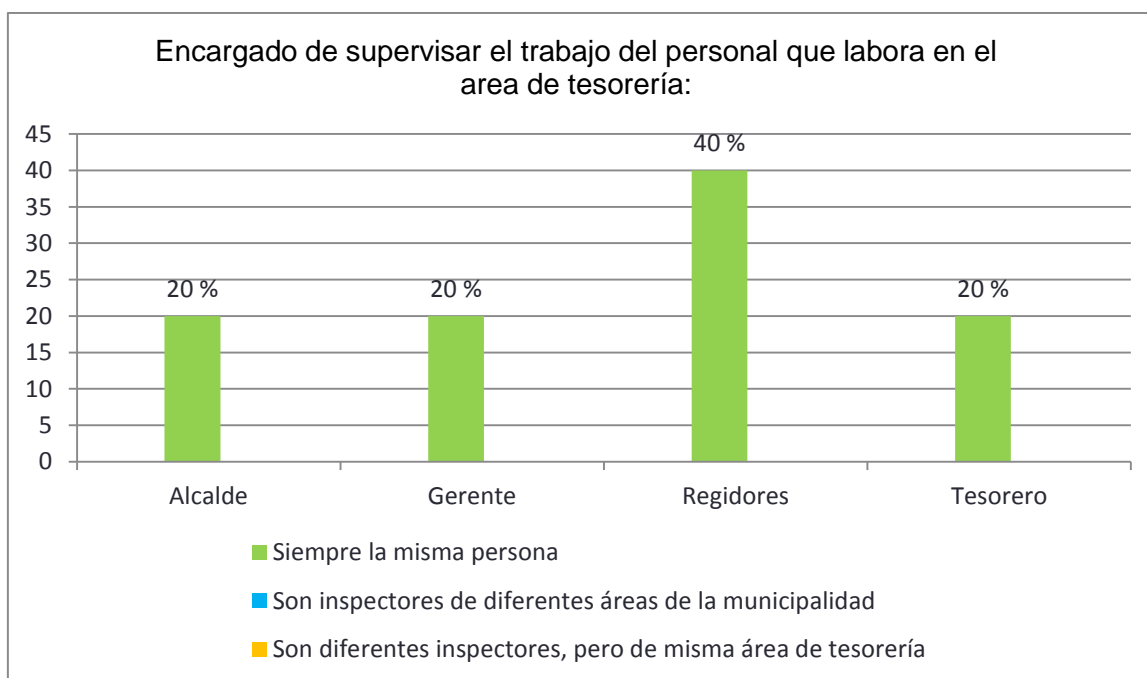
*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**TABLA N° 31: El encargado de supervisar el trabajo del personal que labora en el área de tesorería es:**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Siempre la misma persona	1	1	2	1	5	100
Son inspectores de diferentes áreas de la municipalidad					0	0
Son diferentes inspectores, pero de misma área de tesorería					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 31: El encargado de supervisar el trabajo del personal que labora en el área de tesorería es:**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

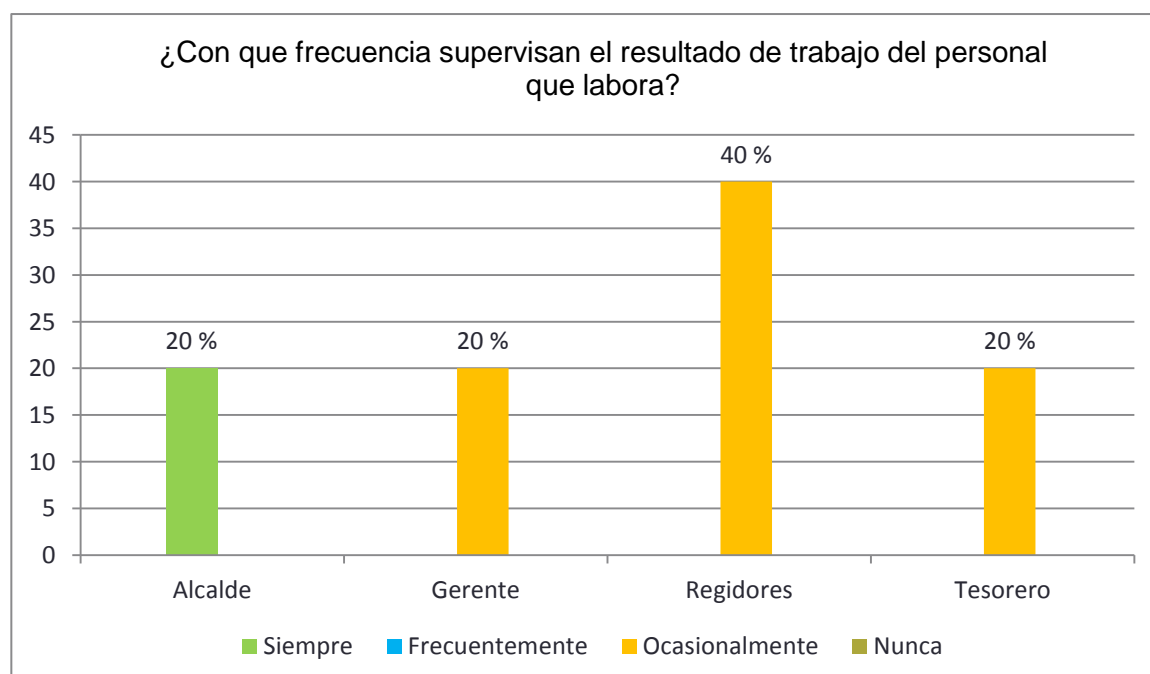


**TABLA N° 32: ¿Con que frecuencia supervisan el resultado de trabajo del personal que labora?**

Descripción	Alcalde	Gerente	Regidores	Tesorero	F	%
Siempre	1				1	20
Frecuentemente					0	0
Ocasionalmente		1	2	1	4	80
Nunca					0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaborado por los investigadores*

**GRÁFICO N° 32: ¿Con que frecuencia supervisan el resultado de trabajo del personal que labora?**



*Fuente: Elaborado por los investigadores*

## 4.2 Resultados explicativos

Respecto a las entrevistas realizadas al alcalde, al tesorero y a los regidores obtuvimos el siguiente análisis:

### A. AMBIENTE DE CONTROL

1. Toda municipalidad debe contar con el sistema de control interno, sin embargo la municipalidad distrital de Morales no cuenta con este sistema, especialmente el área de tesorería.

Se confirma en la encuesta realizada al personal que labora en la entidad, donde los 5 entrevistados que representan el 100% manifestaron que el área de tesorería no cuenta con dicho sistema.

2. A pesar de que la municipalidad distrital de Morales, especialmente el área de tesorería no cuenta con el sistema de control interno; el 100% de los entrevistados manifestaron que si tienen conocimiento acerca de la definición del sistema de control interno.

De lo que se puede inferir que la definición que tienen acerca de este sistema es por conocimientos previos.

3. Si bien es cierto que el sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública, del personal entrevistado el 80% coincide con esta respuesta, mientras que el 20% entiende por sistema de control interno como proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad.

De lo anterior, más lo observado a los entrevistados, se puede deducir que no todos tienen una idea clara acerca de la definición del sistema de

control interno, solamente se dejan llevar por sus conocimientos previos, esto explica el por qué aún no se ha implementado el sistema de control interno en dicha área.

4. Hay una opinión generalizada que califica a la remuneración percibida a los trabajadores como buena.

En la aplicación de la técnica de la observación, un 20% califica a la remuneración percibida a los trabajadores como muy buena, otro 20% lo califica como regular, mientras que el 60% que representa una cantidad significativa lo califica como buena, de lo que se deduce que no todos los que laboran en la municipalidad están conforme con el sueldo que perciben, esto explica el por qué muchas veces no cumplen con sus funciones a cabalidad.

5. Según los encuestados el 100 % afirma que rara vez se capacita al personal de la municipalidad.

De esta forma se demuestra que la municipalidad no se preocupa en capacitar al personal permanentemente para mejorar el desempeño de sus funciones.

6. Según los encuestados el 100 % indicó que si es necesario diseñar el sistema de control interno en el área de tesorería.

De lo anterior expuesto se manifiesta que es recomendable diseñar un sistema de control interno, para asegurar el cumplimiento de las normas de control en el área de tesorería.

7. Según los encuestados el 60 % afirma que desearía que fuera un diseño práctico; mientras que el 40 % opina que desearía que fuera sencillo.

Antes las opiniones de los entrevistados la mayoría opina que desearían un diseño practico, se recomienda diseñar un sistema de control interno

conforme a las Normas de control interno, según Resolución de Contraloría General N° 320 – 2006 – CG, puesto que estas normas están organizadas en cinco componentes, de esta manera será una herramienta práctica y sencilla que ayude al desarrollo de los procesos del área de tesorería, y se ajuste a los requerimientos de las normas.

8. Según los encuestados el 80 % indicó que el plan de desarrollo económico de la municipalidad consiste en calcular anticipadamente los planes, programas, proyectos y acciones que se realizarán en un período de tiempo determinado; mientras que el 20 % indicó que es potencializar las áreas y garantizar los servicios que debe brindar el gobierno local.

De esta forma se manifiesta que la mayoría tiene en claro la definición del plan de desarrollo económico de la municipalidad.

9. Según los encuestados el 80 % afirma que no es adecuada la planificación y no es óptimo el nivel de organización, dirección y control; mientras que el 20 % indicó lo contrario.

De lo anterior expuesto se deduce que la mayoría está de acuerdo que existen deficiencias en la planificación y en el nivel de organización, dirección y control.

10. Según los encuestados el 80 % afirma que la municipalidad no utiliza los recursos humanos y materiales con eficiencia y eficacia; mientras que el 20 % indicó lo contrario.

De lo anterior expuesto se manifiesta que la municipalidad no está aprovechando con eficiencia y eficacia los recursos humanos y materiales.

## **B. EVALUACION DE RIESGOS**

11. Según los encuestados el 80% indicó que los aspectos organizativos internos que pueden poner en riesgo el manejo de los recursos públicos

son los pagos indebidos para imprevistos o malversación de fondos públicos; mientras que el 20 % afirma que es la falta de transparencia en la gestión de los recursos del estado, pérdida, error, fraude e irregularidad.

Ante todo esto encontramos aspectos organizativos internos que además de poner en riesgo el manejo de los recursos públicos, afecta de igual manera la administración financiera de la municipalidad, tal es el caso del uso indebido o la malversación de fondos públicos.

12. Según los entrevistados el 80 % indicó que el control del uso los recursos públicos en el área de tesorería es a través del área de planificación de presupuesto y el área de administración y finanzas; mientras que el 20 % afirma que es a través del área de planificación de presupuesto.

Ante lo expuesto se afirma que la mayoría de los encuestados coincide que el área de tesorería controla el uso de los recursos públicos a través del área de planificación de presupuesto y el área de administración y finanzas.

13. Según los encuestados el 100 % afirma que la municipalidad no cuenta con un plan de administración de riesgos.

De esta forma se demuestra que la municipalidad y en especial el área de tesorería no están preparados para los eventos inesperados de posibles riesgos.

### **C. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

14. Según los encuestados el 80 % indicó que el área de tesorería organiza los procedimientos de pago en efectivo mediante la caja chica para gastos imprevistos, mientras que el 20 % indicó que se designa por resolución administrativa a los responsables del manejo del fondo, donde deberá girarse los cheques para la constitución o reposición del fondo.

De esta forma se demuestra que la mayoría de los encuestados coinciden que la forma de organizar los pagos en efectivo es mediante la caja chica para gastos imprevistos.

15. Según los encuestados el 80 % afirma que el área de tesorería si utiliza mecanismos, políticas o procedimientos para organizar los recursos públicos; mientras que el 20 % afirma lo contrario.

De esta forma se demuestra que si se estaría cumpliendo la ley orgánica de municipalidades y otras normas para organizar los recursos públicos.

16. Según los encuestados el 100 % afirma que si es posible mejorar la ejecución de gastos a través de la efectividad del control interno.

De esta forma se expresó la total cuantificación de la necesidad de contar con el sistema de control interno en el área de tesorería, de modo que permita controlar la ejecución de las operaciones, así como la ejecución de gastos, evitando que caiga en errores voluntarios e involuntarios.

17. Según los encuestados el 100 % afirma que las funciones del cajero si están debidamente limitadas a la responsabilidad de cajero.

De lo anterior expuesto se demuestra que el cajero no puede realizar otras funciones que no sea de su competencia, o las que no están debidamente capacitado para ejercerlas, de manera que para llevar a cabo el control interno es necesario que exista segregación de funciones, en la cual cada trabajador es responsable de ejecutar o llevar a cabo sus funciones de acuerdo al cargo que desempeña.

18. Según los encuestados el 80 % afirma no se ha previsto adecuadamente la protección de la oficina de caja, mientras que el 20 % indicó lo contrario.

De esta forma se demuestra que la municipalidad no está tomando mucha importancia en dar seguridad a la oficina de caja.

19. Según los encuestados el 100 % manifiestan que la municipalidad cuenta con caja chica para gastos menudos.

De lo anterior expuesto se afirma que reconocen la importancia de contar con una caja chica en la municipalidad, ya que es necesario su existencia, para realizar los pagos en efectivo que se constituye con recursos ordinarios y se destina únicamente para gastos menores que demanden su cancelación inmediata o que, por su finalidad y características no puedan ser programadas. De manera que debe estudiarse la cantidad que se debe asignar al fondo de caja, para que no haya excesos de dinero improductivo, ni sea insuficiente para evitar que los reembolsos sean constantes.

20. Según los encuestados el 80 % indicó que el responsable de la caja chica, si rinde cuenta oportunamente de los desembolsos con comprobantes debidamente autorizados; mientras que el 20 % indicó lo contrario.

De esta forma se demuestra que reconocen la importancia de rendir cuentas con comprobantes para poder sustentar los gastos correctamente.

21. Según los encuestados el 100 % afirma que si conocen los procedimientos y lineamientos internos que sigue la municipalidad para la rendiciones de cuentas.

De esta forma se manifiesta que se estaría cumpliendo la ley orgánica de municipalidades y la ley de transparencia y acceso a la información pública y otras normas que promueven la rendición de cuentas.

22. Según los encuestados el 100 % indicó que para llevar acabo un control de las operaciones financieras se implemente un sistema de control interno en el área de tesorería.

De esta forma se manifiesta que reconocen la importancia de implementarse un sistema de control interno para el adecuado control de las operaciones.

#### **D. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

23. Según los encuestados el 100 % afirma que la manera de comunicar los cambios en la municipalidad al personal que labora es por documento escrito.

De esta forma se demuestra que lo hacen de manera formal para que el personal se mantenga al día de los cambios que acontecen a nivel institucional.

24. Según los encuestados el 80 % afirma que la comunicación entre el alcalde y el personal que labora en la municipalidad funciona bien; mientras que el 20 % indicó que funciona de manera regular.

De esta forma se demuestra que para la mayoría si existe buena comunicación entre el alcalde y el personal.

25. Según los encuestados el 80 % afirma que el portal de transparencia de la municipalidad no está debidamente actualizado; mientras que el 20 % opina en un sentido contrario.

De esta forma se demuestra que los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF se encuentran desactualizados; por consiguiente limitan la implementación efectiva de los planes y programas, generando el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por desconocimiento del en el cumplimiento de sus funciones.

26. Según los encuestados el 100 % afirma que si existen nivel para el acceso del personal al sistema de información.



De esta forma se demuestra que el personal tiene acceso a información de acuerdo al área que le corresponde.

27. Según los encuestados el 80 % califica que es útil la información interna y externa que maneja la municipalidad en el desarrollo de sus actividades; mientras que el 20% califica que es oportuna.

De esta forma se demuestra que la mayoría opina que la municipalidad maneja de manera útil la información interna y externa, aunque debe reunir las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que se dispongan de elementos esenciales en la ejecución de las tareas operativas o de gestión.

## **E. SUPERVISIÓN**

28. Según los encuestados el 80 % afirma que no es eficiente la evaluación por parte del área de tesorería a los riesgos que se han venido dando por la inexistencia del sistema de control interno; mientras que el 20 % indicó que es regular.

De esta forma se demuestra que ante la inexistencia de un sistema de control interno en el área de tesorería la evaluación a los riesgos es ineficiente.

29. Según los encuestados el 80 % afirma que no existe un seguimiento y control eficiente de las operaciones efectuadas; mientras que el 20 % indicó lo contrario.

De lo anterior expuesto se deduce que si existe un seguimiento y control de las operaciones efectuadas pero esta es ineficiente.

30. Según los encuestados el 100 % afirma que ocasionalmente el alcalde tiene reuniones con el personal, para exponer sus puntos de vista, duda e inconformidades.

De esta forma se demuestra que las reuniones que se dan entre el alcalde y el personal en la municipalidad no son constantes. De manera que la alta dirección no se organiza bien para llevar a cabo las reuniones frecuentemente para así alcanzar las metas y objetivos planteados.

31. Según los entrevistados el 100 % afirma que siempre es la misma persona el encargado de supervisar el trabajo del personal que labora en el área de tesorería.

De lo anterior expuesto se deduce que es necesario establecer políticas y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de los recursos humanos, para así poder designar a diferentes trabajadores de cada área de la municipalidad y no la misma persona sea la encargada de supervisar el trabajo del personal que labora en el área de tesorería, de manera que se garantice el desarrollo profesional con transparencia y eficacia.

32. Según los encuestados el 80% afirma que ocasionalmente supervisan el resultado de trabajo del personal que labora; mientras que el 20 % opina que es siempre.

De esta forma se demuestra que a la falta de acciones de control no existe una constante supervisión al resultado de trabajo del personal que labora en la municipalidad.

### **4.3 Discusión de resultados**

Culminando el proceso de análisis de los resultados de acuerdo a los cinco componentes de las Normas del control interno, según Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG y la Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado, según Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, se determinó deficiencias que ponen en riesgo el área de tesorería de la municipalidad, especialmente en la mencionada área.

De acuerdo las respuestas obtenidas según el cuestionario de preguntas realizada al personal que labora en la municipalidad, tenemos que:

#### ***Ambiente de control***

Según las respuestas encontramos que efectivamente el área de tesorería no cuenta con el sistema de control interno, además, el personal no está siendo capacitado con frecuencia en sus labores, originando disconformidad con respecto a la remuneración percibida.

Visto de esa manera entendemos que si este componente está fallando, el resto de los componentes no tendría sentido, puesto que el ambiente de control es la base para que exista una adecuada planificación y un óptimo nivel de organización, dirección y control de las actividades.

Así también lo confirman las normas de control interno que habla que la entidad debe considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

### ***Evaluación de Riesgos***

Actualmente el área de tesorería no está utilizando muy bien los recursos humanos y materiales, poniendo en riesgo el manejo de los recursos públicos, afectando no solamente la administración financiera de la misma, sino también de la municipalidad. Lo que significa que no existe un plan de contingencia de administración de riesgos que ayude a disminuir los problemas.

De acuerdo con las normas de control interno, se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

### ***Actividades de control gerencial***

De acuerdo con el análisis de las repuestas obtenidas, se puede apreciar que no todos están conformes como se está llevando a cabo el desarrollo de las actividades dentro del área de tesorería. Si bien en cierto que casi la mayoría está satisfecho de la forma como se están dando las cosas, existe una minoría que opina lo contrario, así tenemos la forma de organización de los pagos en efectivo como la organización de los recursos públicos, efectividad del control interno, limitación de las responsabilidades del cajero y la protección de la oficina de caja.

Visto de otra manera, de acuerdo con las normas de control interno se debe establecer políticas y procedimientos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

En otras palabras, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

***Información y comunicación:***

De acuerdo con el análisis de las respuestas, el portal de transparencia, especialmente el manual de organización y funciones (MOF), y el reglamento de organizaciones y funciones (ROF) de la municipalidad distrital de Morales no está debidamente actualizado; generando el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por desconocimiento y negligencia del personal en el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, no todos están conformes con el tipo de comunicación que se está dando entre el alcalde y el personal, según las normas de control interno, la comunicación debe ser oportuna y debe llegar a tiempo, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz, asegurando que la información llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas, mejorando la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

***Supervisión:***

Ante la carencia de un sistema de control interno en el área de tesorería, la evaluación a los riesgos en dicha área no ha sido suficiente para controlar y monitorear las actividades en la misma, razón por la cual la alta dirección debe implementar medidas correctivas.

Asimismo, al no existir un buen seguimiento y control de las operaciones, el tesorero tendrá que lidiar con algunas dificultades y demostrar fehacientemente la realidad de los hechos, la manera de cómo se han venido dando las cosas, y esto solo lo podrá hacer con documentos reales que sustente la información económica, y sobre todo que estén a su alcance; mientras que con el sistema de control interno, todo será distinto, los documentos estarán al día y ninguno de ellos se extraviará, como tampoco pondrá en tela de juicio la integridad del tesorero.

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

## CAPITULO V

### PROPUESTA DEL DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO y LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA.

#### 5.1 Generalidades

El presente capítulo contiene la propuesta del diseño de sistema de control interno basado en las Normas de control interno, según Resolución de Contraloría General N° 320 – 2006 – CG y la Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado según Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, el cual facilitará el desarrollo de las actividades operativas y administrativas en el área de tesorería de la municipalidad distrital de Morales; dicho control servirá para erradicar las deficiencias detectadas, siendo priorizadas por cada trabajador, para un incremento de la eficiencia económica y así obtener un incremento positivo de las actividades desarrolladas en la entidad.

Según el diagnóstico realizado a la municipalidad distrital de Morales nos dio como resultado que el área de tesorería carece del sistema de control interno, por lo que creemos necesario diseñar el sistema de control interno en dicha área, tomando en cuenta la entrevista realizada al tesorero de la misma entidad sobre el control en respectiva área y la importancia del diseño, debido a que no se implementan los instrumentos de gestión que conllevan a un desenvolvimiento eficaz de la misma gestión, observándose que las funciones que se ejecutan en el seno de dicha área no están claramente definidas y separadas.

Las entidades en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, para este caso las normas generales de control interno, tienen que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

“El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para la unidad de auditoría interna o de los controladores de las entidades para modernizar, cambiar y producir los mejores resultados con calidad y eficiencia.”

Si bien es cierto que el control interno fortalece el desarrollo de la gestión municipal, para llevarlo a cabo no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos, son las personas en cada nivel de organización las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El consejo municipal, la alcaldía, la gerencia municipal, y los demás miembros que integran la municipalidad mediante sus actuaciones concretas y son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

“Determinar si un sistema de control interno en particular es “Efectivo”: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados, constituyen criterios para un control interno efectivo.”

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel en entidades



diferentes, puede haber algunos ajustes, entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente pueden cumplir el propósito de controles que normalmente podrían estar presentes en otro componente.

Después de lo antes mencionado el presente trabajo sobre sistema de control interno estará diseñado con base a la Normas de control interno.

Durante el desarrollo del control interno se implementaran los componentes básicos así como los elementos que lo integran de acuerdo a las Normas de control interno.

## **5.2 Importancia de la propuesta**

“El sistema de control interno basado en las Normas de control interno, permitirá desarrollar una gestión eficiente a través del desarrollo de sus cinco componentes, mediante el cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos y la evaluación de operaciones para la toma de decisiones. De acuerdo a lo mencionado, decimos que, el control interno es de gran importancia; pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.”

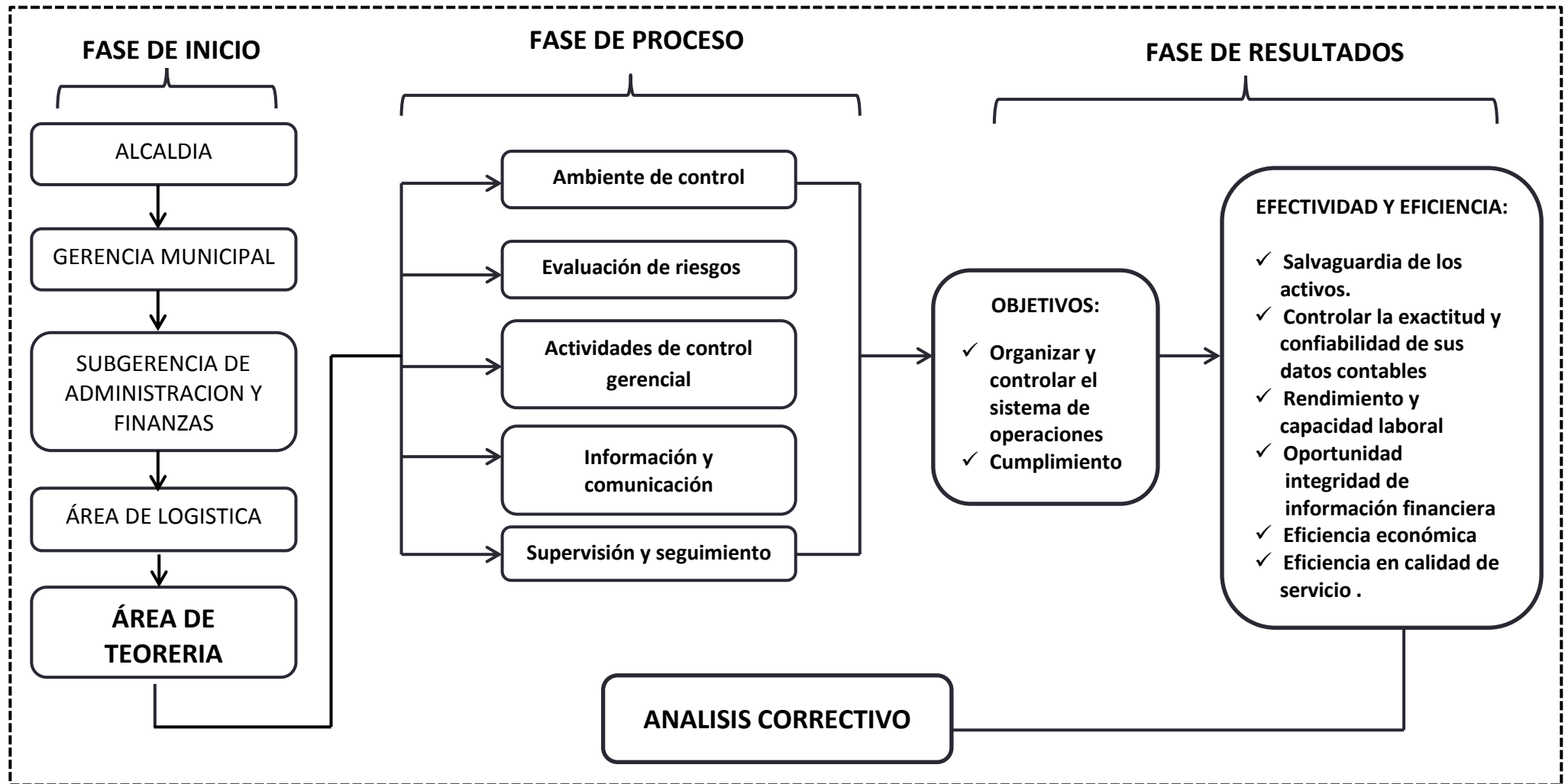
Siendo esta propuesta de diseño de mucha importancia para el área de tesorería de la municipalidad distrital de Morales, ya que le ayudará a fortalecer y mejorar el desarrollo de sus operaciones, lo que le permitirá ver las deficiencias que presenta con respecto al control interno, así como también presentar a la misma área una herramienta de análisis lo que le ayudará a medir la eficiencia de sus operaciones.

### **5.3 Esquema de diseño del sistema de control interno**

La propuesta en mención será una herramienta que ayude al desarrollo de los procesos del área de tesorería, y se ajuste a los requerimientos de las normas legales vigentes en materia de control interno, a través de las Normas de control interno, estas normas consta de cuatro fases para su diseño y son: La fase I comprende la entrada de datos del área de Tesorería, la fase II se basa en el desarrollo de los cinco componentes del control interno , desarrollando cada uno de sus factores, la fase III establece los resultados mediante el cumplimiento de los objetivos y se determina la efectividad del proceso, y la fase IV concluye con la retroalimentación del sistema, mediante el análisis correctivo.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de las fases del sistema de control interno:

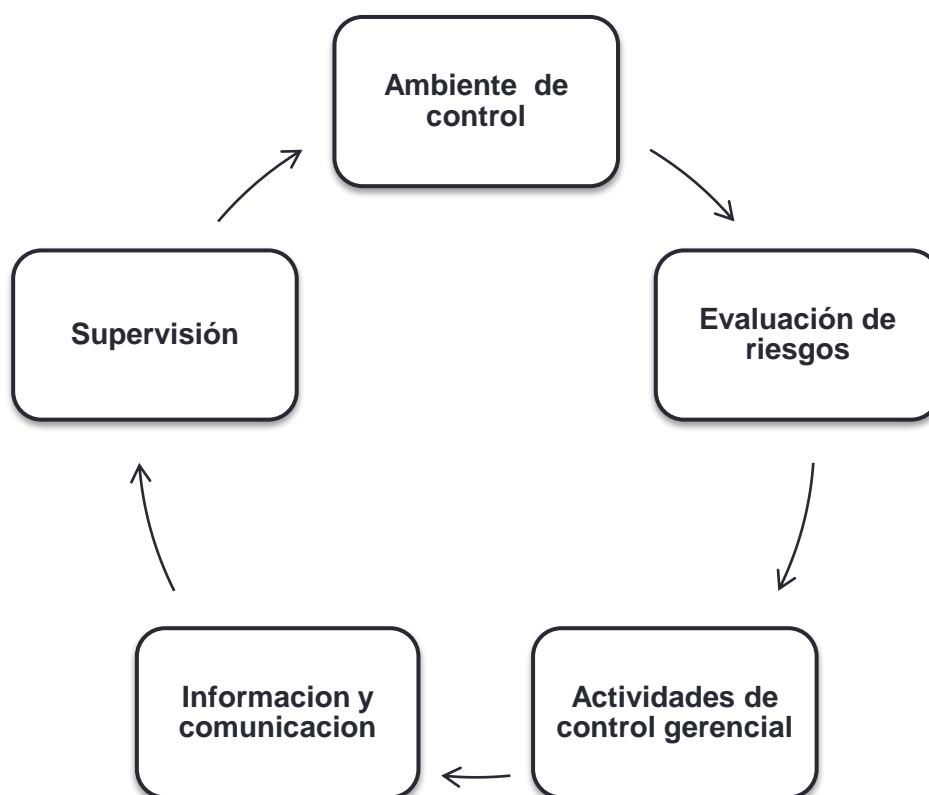
## ESQUEMA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



**Fuente:** Adaptado por las Normas de control interno, según Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.

**Elaborado:** Por las investigadoras.

## LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



**Fuente:** Aprobado por las Normas de control interno, según Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.

**Elaborado:** Por las investigadoras

### 5.3.1 Categoría de los objetivos de las Normas de control interno.

“De acuerdo a la fase III del esquema presentado anteriormente, las Normas del control interno propone una categorización de objetivos que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

- a) **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización. Este objetivo está relacionado con los controles que la administración debe adoptar, para protección de sus operaciones.

- b) **Confiabilidad de los datos contables:** Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración y el área de contabilidad para asegurar que la información contable elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que revela la razonabilidad de los informes.
- c) **Cumplimiento de las leyes y regulaciones:** Está dirigido a la adherencia a leyes y reglamentos estatales así como también, a las políticas emitidas por la tesorería.”

#### **5.4 Desarrollo del sistema**

➤ **Fase de inicio:**

“El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. En este caso el alcalde, el gerente municipal, el área de logística, el área de tesorería y otras personas interesadas, serán las responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos y contribuye que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, las personas antes mencionadas, las que se designe, deberán asumir el compromiso que se describen a continuación”:

***Funciones del Alcalde:***

1. “El órgano ejecutivo del gobierno local, liderado por el Alcalde, actúa como el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa.
2. El Alcalde debe convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del Concejo Municipal, según la ley Orgánica de Municipalidades.

3. Tiene la responsabilidad de ejecutar todos los acuerdos que se realicen frente al Concejo Municipal.
4. Debe proponer al Concejo Municipal distintos proyectos de ordenanzas y acuerdos, para mejorar la calidad de su localidad.
5. Todas las ordenanzas deben ser promulgadas por el Alcalde, quien además, debe disponer de su publicación.
6. Dirige la formación y somete a aprobación del Concejo Municipal el plan integral de desarrollo sostenible local, al igual que el programa de inversiones.
7. Está encargado de aprobar el presupuesto de su Municipalidad, en caso de que el Concejo Municipal no lo apruebe.
8. Tiene por obligación defender y cautelar todos los derechos e intereses de la Municipalidad y sus vecinos.
9. Debe llevar a cabo los actos, contratos y convenios necesarios para el correcto ejercicio de todas las funciones de la Municipalidad.
10. Propone al Concejo Municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias.
11. Tiene que resolver, en última instancia administrativa, los asuntos de su competencia, de acuerdo con el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad.”

***Funciones de la gerencia Municipal:***

“El gerente municipal es un funcionario de confianza y depende de que el alcalde lo designe o cese. Sus funciones se encuentran contempladas en el reglamento de organización y funciones de la municipalidad y las debe ejercer

sin ninguna limitación hasta que el alcalde, sea el actual o el nuevo, dé por concluida su designación.

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley, los derechos del Gobierno, las ordenanzas, y los acuerdos de Concejo.
2. Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones y órdenes que reciba el Presidente de la República y del respectivo Gobernador.
3. Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; Presentarlo judicial y extrajudicialmente y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia.
4. Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos.
5. Presentar oportunamente al consejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de renta y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del municipio.
6. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiera aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.
7. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias.
8. Colaborar con el concejo para un buen desempeño de sus funciones, presentarle, informes sobre su administración y convocarlo a sesiones extraordinarios.
9. Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto.

10. Las demás que la Constitución y la ley señalen.”

***Funciones del área de logística:***

“El área de logística, es el órgano encargado de la provisión de necesidades de bienes y servicios, del almacenamiento, custodia, distribución y registro de los bienes de la municipalidad, así como también del mantenimiento de las edificaciones e instalaciones municipales, y de los servicios complementarios y de apoyo a las unidades orgánicas de la municipalidad. Está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de Subgerente, que depende de la Gerencia de Administración y Finanzas.

1. Planificar, programar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios, así como distribuirlos a las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad.
2. Formular el Plan Anual de Contrataciones de la municipalidad y sus modificaciones, así como evaluar su ejecución.
3. Conducir y ejecutar la programación, adquisición, almacenamiento y distribución racional y oportuna de los bienes y materiales que requieren los órganos de la municipalidad.
4. Efectuar los procesos y control de las adquisiciones a fin de que las mismas se realicen conforme a los dispositivos legales sobre la materia.
5. Coordinar con el área usuaria las especificaciones técnicas para la adquisición y contratación de los bienes y servicios que requieren para el cumplimiento de sus planes operativos.
6. Organizar, dirigir y ejecutar los procesos técnicos de almacenamiento, distribución y control de los materiales requeridos por las unidades orgánicas de la municipalidad, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.



7. Efectuar el inventario de bienes en Almacén y conciliarlo con la Subgerencia de Contabilidad y Costos.
8. Programar, dirigir, ejecutar y supervisar los procesos técnicos para la toma de inventarios de los bienes patrimoniales de la municipalidad.
9. Programar, ejecutar y supervisar los procesos técnicos de codificación, asignación y verificación de los bienes patrimoniales, así como coordinar con el área competente la valorización, revaluación, bajas y excedentes de los inventarios.
10. Llevar y mantener actualizado el control patrimonial respecto de los activos fijos de la municipalidad, realizar los inventarios de los bienes muebles y el registro de los bienes inmuebles de propiedad de la municipalidad, así como el saneamiento físico legal de títulos de propiedad de los bienes registrables conforme a los dispositivos legales que rigen al respecto y en coordinación con la Gerencia de Asesoría Jurídica.
11. Planificar, dirigir, controlar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de oficina, mobiliario, equipo y maquinaria, sistemas eléctricos y sanitarios, flota vehicular, así como de los locales e instalaciones de la municipalidad.
12. Planificar, dirigir, controlar y supervisar los servicios complementarios de vigilancia, seguridad y de limpieza de los locales e instalaciones de la municipalidad.
13. Controlar y supervisar que los vehículos de propiedad de la municipalidad cuenten con la operatividad, documentación requerida y seguros vehiculares vigentes, así como su adecuada distribución para el mejor uso de los mismos.
14. Coordinar, controlar, supervisar y, de ser el caso, aplicar directivas de racionalización del consumo de combustibles y derivados, servicios de agua,

energía eléctrica y otros que se utilicen en los distintos locales municipales y en la infraestructura urbana a cargo la municipalidad, entre otras funciones.”

***Funciones del área de tesorería:***

“Este es el área al cual vamos a diseñar el sistema de control interno, donde el tesorero es la máxima cabeza en dicha área, el cual pertenecerá al equipo del sistema de control interno, y será el encargado junto con las personas involucradas, de promover la cultura en la identificación y prevención de riesgos y creación de políticas acordes, para ello es necesario lo siguiente:

- ✓ Designar un directivo en este caso el tesorero quien es el encargado de asesorar y apoyar el proceso en su grupo de trabajo.
- ✓ Participación activa de todos los funcionarios del área de tesorería en las reuniones, analizando y describiendo desde los distintos puestos de trabajo situaciones generadoras de riesgos.
- ✓ Propiciar espacios y recursos a cada funcionario del área, desde su puesto de trabajo el cual puede identificar situaciones internas y externas tendientes al riesgo a nivel político, económico, social, cultural, legal y tecnológico.
- ✓ Revisar la aplicación y resultado de las metodologías que identifican los riesgos internos y externos a los que está expuesta el área de tesorería para el cumplimiento de su función institucional.”

➤ **Fase de proceso:**

❖ **AMBIENTE DE CONTROL:**

La oficina de tesorería es el área que administra los fondos de la municipalidad, es la encargada de dirigir, controlar y ejecutar las actividades del sistema de tesorería, llevar la recaudación diaria de caja,

cuentas corrientes bancarias, formular los calendarios de pago, giro de cheques para atender los egresos que demande las diversas obligaciones de la comuna.

En la municipalidad de Morales, el único que supervisa y ejecuta las actividades de control de egresos financieros, programación e información contable, administra y supervisa los fondos para pagos en efectivos, revisa y controla pagos a terceros y pagos de remuneraciones, entre otras funciones que le son asignadas por el jefe inmediato superior, es el tesorero, quien realiza todas estas actividades.

De tal manera viendo necesario crear sub áreas y delegar funciones en función a la nueva directiva de tesorería, que estará estructurado de la siguiente manera:

Directivo de tesorería (tesorero).

Sub jefe de tesorería

Auxiliar de tesorería

Asistente administrativo

✓ ***Integridad y valores éticos***

“Este factor trata sobre la concientización del personal del área de tesorería y demás personas que estarán involucrados en actividades de control de su compromiso personal y la calidad de trabajo en equipo, de tal manera que deben compartir los valores éticos y las normas básicas de conducta que se proponen a continuación”:

- Deben presentar una conducta apropiada, con honestidad y responsabilidad.

- Debe proporcionársele al personal del área de tesorería información o seminarios sobre valores morales y éticos.
- Las actividades desempeñadas por el personal del área de tesorería deben desarrollarse con transparencia, honestidad y rectitud.
- Tratar con respeto a los superiores y compañeros dentro del área de tesorería en horas de trabajo.
- Presentarse puntualmente a sus labores.
- Cumplir adecuadamente y en el tiempo justo sus funciones y obligaciones
- Deben hacerse conciencia al tesorero sobre honestidad, para admitir las equivocaciones y corregirlas a la brevedad posible.
- Tomar conciencia sobre la importancia del control interno.
- Conocer las políticas y procedimientos del área de tesorería para su efectiva aplicación.”

✓ ***Estructura organizativa***

Este factor propone establecer una estructura orgánica que permita identificar actividades y determine funciones, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos del área de tesorería con eficiencia; esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

- **Autoridad y responsabilidad**

La Directiva de tesorería como máxima cabeza de dicha área, deberá capacitar a todos los servidores públicos del área de

tesorería en procesos, subprocesos, procedimientos, actividades, métodos y la normatividad interna y externa que permitan el desarrollo del diseño de sistema de control interno, de tal manera que se pueda llevar a cabo un buen control respecto a las actividades que compete a cada funcionario, por lo que es importante:

- Asignar autoridad y responsabilidad al subjefe de tesorería sobre coordinar el desarrollo, la implementación, operación y mantenimiento del sistema de tesorería en función a las disposiciones y normas vigentes. Y sobre todo deberá exigir que se cumpla los objetivos y metas propuestas para el área de tesorería.
- El auxiliar de tesorería deberá participar en la elaboración y actualización del reglamento de organización y funciones (ROF) y manual de organización y funciones (MOF), en lo competente a la oficina, en coordinación con la oficina de planificación, racionalización y estadística y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes en la materia.
- El asistente administrativo deberá asegurar el cumplimiento de las normas generales de control en lo que compete al sistema de tesorería y al control previo inherente a su cargo.

Hacer del conocimiento del personal los niveles jerárquicos dentro del área:

Tiene que existir la segregación de funciones en el área de tesorería, el tesorero no tiene por qué acaparar con todas las

actividades de la respectiva área de tesorería, por tal razón, es necesario que las demás cargos se crean para hacer más fácil y llevadera las funciones del tesorero.

- A cada empleado tiene que tener bien definida la delimitación de su responsabilidad.
- Los empleados a quienes se les ha delegado autoridad, están obligados a operar según lo encargado
- Los empleados debe reportar a diario sus actividades realizadas durante el día.
- Debe proporcionárseles el respectivo manual de funciones a cada uno de los empleados de la respectiva área de tesorería.
- Las actividades deben ser planeadas y controladas de manera que se desarrollen para el cumplimiento de los objetivos y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables al área de tesorería.
- Se deben establecer políticas y procedimientos para el manejo del personal, que den como consecuencia personal competente y digno de confianza, para un sistema efectivo de control interno.

El control interno será viceversa, los funcionarios tendrán la oportunidad de convertirse en supervisores del diseño, verificando que el diseño esté acorde a sus necesidades y limitaciones, como también serán evaluadores, tal como la directiva se encargará de capacitarlos, también capacitarán en monitoreo al responsable del

área, quien a su vez estará en correctivos y ajustes necesarios que aseguren el correcto manejo de un posible riesgo que se puede presentar.

“Parte del organigrama actual de la municipalidad distrital de Morales donde se ubica el tesorero.”



**Fuente:** Portal de la Municipalidad distrital de Morales.

### Organigrama del área de tesorería



**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

### ✓ **Competencia profesional**

Este factor propone que para una apropiada planificación y administración del talento humano el área de tesorería debe incluir políticas y procedimientos necesarios para que de esta manera asegure las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades.

Para esto se debe:

- Realizar actividades de planificación en el área de tesorería, reclutamiento, selección y contratación.
  - Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.
  - Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
  - Evaluar el desempeño del personal, motivando el desarrollo del liderazgo.
  - Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- **Capacitación y preparación profesional:**
- Capacitar y desarrollar programas, y actividades que ayude al mejoramiento de los conocimientos del personal.
  - Llevar al control de beneficios del personal.
  - Distribuir y difundir políticas y procedimientos de tesorería al personal, mediante boletines, reuniones o memorándums.”



- **Proceso de selección y contratación profesional:**

El reemplazo o el puesto de nueva creación, se notificarán a través de un requerimiento de la jefatura del área de tesorería a la jefatura administrativa, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, horario y sueldo.

Las herramientas que se utilizaran para llevar a cabo la convocatoria son las siguientes:

- Medios de comunicación masivos
- Bolsas de trabajo
- Recomendados

Para seleccionar al personal se seguirá el siguiente procedimiento:

- Entrevista inicial
- Entrega de currículum vitae (documentación completa, en regla y vigente)
- Exámenes psicotécnicos y de conocimientos
- Entrevista final
- Resultados

❖ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

“El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.”

Para lograr los objetivos planteados el área de tesorería debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad del área, para de esta

manera poder salvaguardar los activos, controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables y promover la eficiencia operativa, mejorando el sistema de operaciones.

Para llevar a cabo esto es necesario:

- Analizar las políticas establecidas en los manuales de procedimientos de cada puesto de trabajo del área de tesorería; consolidarlas para su reformulación y formulación de otras políticas de operación.
  - Sugerir desde cada puesto de trabajo del área de tesorería los aportes de cada servidor público en el diseño.
  - El grupo de las Normas de control interno, que estará conformado por todo el personal que labora en el área de tesorería, se encargara de analizar y aprobar los controles preventivos y correctivos de la respectiva área.
  - El sub jefe de área divulgará a todos los funcionarios del área de tesorería los controles preventivos y correctivos en las actividades que cada uno de ellos debe llevar a cabo para lograr los propósitos de la alcaldía.
- ✓ ***Planeamiento de la administración de riesgos***

“Este factor debe estar alineado con la visión, misión y los objetivos organizacionales del área de tesorería. Los objetivos deben definirse y documentarse en los planes correspondientes, especificando la forma en que el área contribuye al logro de los objetivos.”

Dicha categoría de objetivos debe abarcar:

- El área de tesorería con objetivos de operación, información financiera y de cumplimiento.
- Los objetivos del área tienen que contener planes estratégicos de acuerdo a las condiciones actuales.
- Debe darse a conocer al personal del área de tesorería los objetivos generales de tesorería, para asegurar que el personal esté en la misma sintonía
- Los objetivos del área de tesorería deben de ser lo suficientemente específicos.
- Los objetivos de las actividades del control interno estarán de acuerdo a lograr los objetivos generales del área de tesorería.
- Debe revisarse periódicamente los avances de las actividades con relación a los objetivos.

✓ **Identificación de los riesgos**

“Este factor menciona que dentro de la identificación de los riesgos, existen factores internos o externos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales, algunos elementos a considerar para la identificación de riesgos se puede sustentar en:

- La estructura organizativa que no de seguridad de responsabilidad y autoridad;
- El mal uso de los recursos institucionales.”

La máxima cabeza de dicha área el cual pertenecerá el equipo de las Normas de control interno, los demás funcionarios y jefes deben

identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos asociados al logro de sus objetivos.

- **Identificación de riesgos desde el área de tesorería:**

Toda entidad está sujeta a diversos riesgos tanto externos como internos, por lo que la municipalidad, desde el área de tesorería, debe establecer objetivos, identificar y analizar los riesgos de que estos objetivos no sean logrados o afecten su capacidad para salvaguardia de los activos, controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables y promover la eficiencia operativa, mejorando el sistema de operaciones.

Los riesgos del área de tesorerías provienen de factores internos y externos:

<b>FACTORES INTERNOS</b>
Requerimientos de fondos
Disponibilidad de fondos
Pagos oportunos: remuneraciones y pensiones al personal
Cuentas corrientes bancarias
Gastos corrientes
Gastos de inversión
Cartas fianza
Pólizas de caución
Cheques de gerencia

Constancias de pago
Garantizar disposiciones de seguridad
Plan operativo anual
Arqueos de fondos fijos para caja chica
Liquidación (arqueo)
Desembolsos por caja chica y/o fondos especiales
Amortizaciones de capital y/o intereses

<b>FACTORES EXTERNOS</b>
Transferencias del tesoro público y recursos recibidos por otros conceptos.
Facturación a proveedores
Adeudas a acreedores en general
Presupuesto

- **Análisis de riesgos identificados**

Los factores de riesgos que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la propiedad de ocurrencia, para determinar su importancia.

En cualquier institución existen los riesgos y en la forma que se puedan minimizar, ayuda al logro de metas fijadas por dichas entidades. Los riesgos que se estimen como alta prioridad de ocurrencia y alto impacto, ameritará atención inmediata caso contrario los riesgos de baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto que no justificarán una atención de acción a seguir.

Se analizará y cuantificará los riesgos identificados y clasificarlos como bajo, moderado y alto:

### Formato de identificación de riesgos

Identificación de riesgos	Clasificación		
	Bajo	Moderado	Alto
<b>Factores internos</b>			
Requerimientos de fondos			
Disponibilidad de fondos			
Pagos oportunos: remuneraciones y pensiones al personal			
Cuentas corrientes bancarias			
Gastos corrientes			
Gastos de inversión			
Cartas fianza			
Pólizas de caución			
Cheques de gerencia			
Constancias de pago			
Garantizar disposiciones de seguridad			
Plan operativo anual			
Arqueos de fondos fijos para caja chica			
Liquidación (arqueo)			
Desembolsos por caja chica y/o fondos especiales			
Amortizaciones de capital y/o intereses			
<b>Factores externos</b>			
Transferencias del tesoro público y recursos recibidos por otros conceptos.			
Facturación a proveedores			
Adeudas a acreedores en general			
Presupuesto			

## ❖ **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

“Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la entidad, en todos los niveles y en todas funciones, incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de actividades.

Además, permiten determinar actividades que aseguren la aplicación efectiva de las acciones de control establecidas.

Actividades de control con distintas características como preventivas y correctivas.”

### ✓ **Rendición de cuentas**

Este factor consiste en la elaboración de informes de gestión sobre los resultados operativos generados por la dirección.

Para esto se debe:

- Realizar informes sobre la gestión, en donde se detalla la consecución de los objetivos y metas, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario.

### ✓ **Políticas de aprobación y autorización**

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y acciones del sistema de tesorería de la institución, para la

atención de los requerimientos de fondos, en cumplimiento con los dispositivos legales y normas vigentes.

- El tesorero debe mantener el nivel adecuado de disponibilidad de fondos.
- Se debe planificar y ejecutar, de acuerdo a un cronograma, los pagos oportunos concernientes a remuneraciones y pensiones al personal.
- El tesorero debe efectuar conciliaciones periódicas del consolidado de la información financiera acerca de los ingresos y egresos.
- Gestionar y controlar las transferencias del tesoro público
- Expedir constancias de pagos y certificados de retenciones de cuarta categoría.
- Elaborar y proponer el plan operativo anual de la oficina y su respectivo presupuesto.
- Asegurar el cumplimiento de las normas generales de control en lo que compete al sistema de tesorería y al control previo inherente a su cargo.
- Programar y efectuar arqueos de fondos fijos para caja chica, etc.

### ***Procedimientos***

- El equipo de las Normas de control interno definirá las decisiones a tomar o las acciones a realizar en caso de incumplimiento de las políticas en el área de tesorería.



- El tesorero definirá acciones que obliguen a la revisión periódica del cumplimiento de las políticas y adaptación de estas a las diferentes circunstancias que pueden presentarse en la operación del área de tesorería.
- El tesorero como cabeza del área deberá revisar periódicamente la descripción de los controles basándose en la identificación de riesgos.
- El sub jefe del área de tesorería y control interno divulgará y capacitará a los funcionarios del área de tesorería, tendientes a fortalecer el uso del manual de operación según las Normas de control interno.
- Analizar las políticas establecidas en los manuales de procedimientos de cada puesto de trabajo del área de tesorería.
- El sub jefe del área de tesorería divulgará a todos los funcionarios del área de tesorería los controles preventivos y correctivos en las actividades que cada uno de ellos debe llevar a cabo para lograr los propósitos de la alcaldía.
- El equipo de las Normas de control interno en cabeza del auxiliar de área diseñarán indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para los planes, programas, proyectos y procesos del área con base en los criterios y parámetros definidos.
- El asistente administrativo del área de tesorería medirá periódicamente los resultados de los indicadores del diseño.

- Planear y ejecutar con cada puesto de trabajo un cronograma de trabajo para realizar la autoevaluación del control.
- Acordar acciones de mejoramiento con los responsables de cada puesto de trabajo en el área de tesorería.
- Elaborar y consolidar los planes de mejoramiento por proceso de control interno.
- Realizar seguimiento a las acciones preventivas o correctivas.
- Contar con un plan integral de auditorías.

✓ ***Segregación de funciones***

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

El responsable del área de tesorería se encargará de asignar las funciones a cada uno de los trabajadores que elabora en dicha área, de modo alguno que cada uno de ellos cumplan responsablemente y eficientemente sus actividades.

❖ **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

“Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite al personal cumplir con sus responsabilidades; el sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar la entidad. Ella se

relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.”

También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba del área de tesorería; todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás; deben tener un medio de comunicación de la información significativa, también necesitan información comunicación efectiva en las partes externas.

✓ ***Información y responsabilidad***

“Este factor se encarga de capturar y comunicar información pertinente y en forma oportuna. La información de las operaciones incluyen informes semanales sobre recursos del área de tesorería, permitiendo dar un seguimiento necesario y verificación correspondiente, es decir los datos obtenidos deben ser puntuales, accesibles y dotado de un formato consistente”. El área de tesorería debe diseñar los procesos que le permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos que requieran.

Los sistemas de información incluyen las actividades desarrolladas por el área de tesorería, responsable de la planificación y el presupuesto, riesgos y otras relacionadas, establece los métodos, procedimientos y registros que producen información consistente,

oportuna a la medida y a tiempo, por lo que debe ser accesible y confiable.

- Se suministrará información de fuentes internas y externas
- Toda información suministrada deberá ser correcta, detallada y de forma oportuna.
- Se desarrollará o revisará los sistemas de información del área de tesorería.
- Se deberá contar con planes estratégicos para el suministro de información.
- Se le deberá proporcionar apoyo a todos los funcionarios del área de tesorería sobre los sistemas de información
- La información suministrada por los sistemas de información deberán ser utilizados para el análisis de toma de decisiones.
- El contenido de la información debe ser apropiado a las necesidades de los funcionarios del área de tesorería.
- La información a suministrar deberá ser apropiada y oportuna.
- La información deberá ser reciente y actualizada
- La información suministrada debe contribuir a que el control interno sea eficiente y
- Los sistemas de información deberán ser accesibles al personal autorizado y restringido al personal que no esté involucrado en actividades de control.
- Los sistemas de información deberán ser evaluados y aprobados

- Los sistemas de información deberán ser diseñados de manera que cumplan las necesidades del área de tesorería.

✓ **Comunicación interna y externa**

“Este factor trata de que la comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.” Así mismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuales son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que se genere.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz; esto es, en el más amplio sentido incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales; además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria.

- El área de tesorería debe contar con medios de comunicación efectiva para transmitir información a todo el personal del área.
- Cuando se envíen mensajes, estos deberán ser claros, respecto a las responsabilidades específicas de cada personal que labora en el área de tesorería.

- Se deberán establecer adecuadamente los canales de comunicación
- El área de tesorería deberá poseer receptividad a las sugerencias del personal
- Se debe comunicar a todo el personal sobre los objetivos del área de tesorería.
- Se deberá comunicar a todo el personal que labora en el área de tesorería sobre los riesgos que podrán encontrar en el transcurso del desarrollo de sus actividades, para evitar sorpresas, de tal manera que se puedan solucionar a tiempo.
- Se deberán crear mecanismos para que el personal que labora en dicha área suministren recomendaciones de mejoramiento continuo.
- La información deberá ser fluida en cuanto a acciones de seguimiento.

#### ❖ SUPERVISIÓN

“Este componente implica la revisión, evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno dentro del marco diseñado según de las Normas de control interno, esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas del área de tesorería, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas.”

✓ **Evaluaciones:**

Algunas de las actividades de supervisión que debe realizar el área de tesorería para obtener el logro de los objetivos y metas son las siguientes:

- El proceso de evaluación de los controles internos se hará con suficiente autoridad
- Se deberán incluir en las evaluaciones cuestionarios y otro tipo de herramientas
- Se deberá comparar la evidencia obtenida en las actividades diarias
- El personal deberá revisar la exactitud de los reportes
- Se evaluará el control para prevenir o detectar riesgos a que es expuesta el área de tesorería
- Se deberá fortalecer el control interno si fuese necesario
- Las evaluaciones donde el tesorero es responsable se deberá tomar como auto evaluación.
- Se deberá elaborar un informe de auto evaluación de la gestión por cada puesto de trabajo del área de tesorería.
- Se debe realizar seguimiento a las acciones preventivas o correctivas implementadas
- Realizar el análisis de los controles e indicadores con el fin de determinar la necesidad de replantearlos o eliminarlos
- Las evaluaciones de control interno deberán variar en frecuencia y alcance.

- Se deberá informar oportunamente sobre los resultados de las evaluaciones de control interno.
- Se deberá dar seguimiento a los reportes de deficiencias
- Se deberán contar con políticas para determinar causas de las debilidades del control interno en el área de tesorería
- Se deberán implementar los controles necesarios para disminuir los riesgos.
- Se establecerán los canales de comunicación para la información interna y externa
- Sobre los sistemas de información se proporcionaran los cambios o modificaciones con bases que ayuden a un control interno eficiente.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- ❖ Existe la ausencia del sistema de control interno en el área de tesorería, cuyo efecto se ve reflejado en el desarrollo de las funciones administrativas y financieras de la institución, así como en la seguridad razonable de las operaciones.
  
- ❖ La Municipalidad no cuenta con el proceso de control previo para el área de tesorería que le permita un adecuado plan de administración de riesgos, cayendo en errores voluntarios e involuntarios, afectando la adecuada y transparente gestión, organización y planificación de los recursos económicos.
  
- ❖ La Municipalidad en el área de tesorería no está dotada de recursos humanos calificados, materiales y equipos necesarios para salvaguardar el manejo operativo con eficiente control de gestión; existiendo una inadecuada organización, deficiente comunicación interna y carencia de un plan de capacitación que le permita al personal mantenerse actualizado.

## 6.2 Recomendaciones

Dada la importancia que tiene diseñar el sistema de control interno, para el área de tesorería, se recomienda lo siguiente:

- ❖ Que se implemente el proceso de control interno en el área de tesorería, teniendo en consideración el modelo de organización presentado, a fin de alcanzar el mejoramiento de los procesos y gestión municipal.
- ❖ Formular un plan de administración de riesgos para ejercer una adecuada gestión, organización y planificación de los recursos económicos, y disminuir los problemas que pueden convertirse en situaciones de emergencias.
- ❖ Es necesario que se elabore una previa planificación, considerando el tiempo y los recursos, la misma que permitirá llevar a cabo el desarrollo de las actividades en el área de tesorería, de manera correcta, oportuna y disponer de personal competente e idóneo.

## CAPITULO VII

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y ANEXOS

#### 7.1 Bibliografía

##### TESIS:

**BARTRA**, Jhon. W. (2009). Tesis: “Evaluación del control interno efectuado en la ejecución presupuestal en obras de la municipalidad distrital de Morales año 2009”. UCV-T .Pg.14.

**PINEDO**, Juan. F. (2011). Tesis: “Evaluación y propuesta de acciones de control interno en el área de tesorería para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de San Rafael, periodo 2010 – 2011”. UCV-T. Pg.: VII, 10, 61.

**SANTA CRUZ**, Ch. Fanny G. (2011). Tesis “Evaluación de la ejecución presupuestal y su incidencia en el control interno de la municipalidad distrital de San Roque de Cumbaza periodo 2011”. UNSM – T. Pg. 45.

**VEGA**, Jessy Gabriela. (2009). Tesis “Diseño de un manual de control interno para el departamento financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009”. SPCH-Ecuador. Pg.: 1, 165.

**VILCHEZ**, Domingo. (2006-2007) Tesis: “Control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la municipalidad provincial de Huamanga períodos: 2006 – 2007”.UNSC-H. Pg.: 3,9, 11.

## **LIBROS:**

**ALVAREZ**, Juan. F (2003). "Auditoría gubernamental". Lima. Edición 2003. Editorial Pacifico EIRL. Pg.: 103-105.

**BACON**, Charles A (1982). "Manual de auditoría interna". Editorial Unión Tipográfica. Edición 1982.Mexico.Pg.5.

**BEAS**, José (2006) Eficiencia Vs Eficacia. Bogotá. Editorial Norma. Pg. 123.

**BENNET**, George (1930) Control through Accounts Appleton Century Co. Inc. New York. Pg. 145.

**DA SILVA** (2002). Teorías de la administración. México: Thompson. Pg.352.

**DEL TORO**, José C. y otros. (2005)."Material de consulta del control interno". Editorial la Habana- Cuba.Pg.05.

**FOWLER**, Enrique. (2004).Tratado de auditoría. Editorial Pacifico. Pg. 137.

**GUAJARDO**, Gerardo. Contabilidad Financiera, Edición Tercera. Pg.26.

Guía para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI con enfoque Sistémico 2007.

**MONTILLA**, Samuel A. (2009). "Auditoría del control interno". Segunda edición.Pg.:31-36.

**MURDICK**, Robert .Sistema de información administrativas. Segunda edición, Editorial Prentice Hall. Pg. 33.

**POCH**, R. (1992). "Manual de control interno", Editorial Gestión 2000.Segunda edición. Barcelona España. Pg. 49.

**LEONARD**, W. (1990), en su libro Auditoría administrativa, evaluación de métodos y eficiencia administrativa. México: Editorial Diana. Pg.: 34-53.

**RUSENAS**, Rubén Oscar (1999) "Manual de control interno". Buenos Aires, Ed. Macchi. Pg. 14.

**VIDAL**, José. A. (2003) "Como efectuar un control interno adecuado para la tesorería". Editorial Pacifico. Pg.: 4-22.

**VISCARRA**, Jaime E. (2007). "Auditoría financiera - riesgos, control interno, gobierno corporativo y NIIF. Primera edición-marzo 2007. Editorial: Instituto Pacífico SAC. Perú. Pg.: 23-24.

## **7.2 Base legal**

Ley de control interno de las entidades del estado, ley N° 28716.

Ley orgánica del sistema nacional de control y de la Contraloría General de la República, ley N° 27785.

Las Normas de control interno según Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG.

Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado - RC N° 458-2008 - CG

Ley de general del sistema nacional de tesorería, ley N° 28693.

Ley marco de la administración financiera del sector público y sus modificatorias, ley N° 28112.

Resolución Directoral N° 26-80-EF/77.15 Normas generales del sistema de tesorería.

Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15, modificada por Resolución Directoral N° 004-2009-EF/77.15, que aprueba la Directiva de tesorería N° 001-2007-EF/77.15

Ley orgánica de municipalidades, ley N° 27972.

Constitución política del Perú.

### 7.3 Ciberbibliografía

- ✓ <http://definicion.de/municipalidad/>
- ✓ <http://deisysernaqueo.wordpress.com/2010/01/14/municipio-y-municipalidad/>
- ✓ <http://derechomunicipalcvate.blogspot.com/2010/07/tema-i-conceptos-de-municipio-y-derecho.html>.
- ✓ [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/88/PLAN\\_88\\_Manual\\_de\\_Procedimientos\\_de\\_Tesorer%C3%ADa\\_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/88/PLAN_88_Manual_de_Procedimientos_de_Tesorer%C3%ADa_2011.pdf)
- ✓ <http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley28693SistemaNacionaldeTesorer%C3%ADa.pdf>
- ✓ [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)
- ✓ DOMINGO HERNANDEZ, Celis. Sistema de control interno: Instrumento para la efectividad de las municipalidades”, de monografias.com Sitio web:  
<http://www.monografias.com/trabajos85/control-interno-instrumento-efectividad-municipalidades/control-interno-instrumento-efectividad-municipalidades.shtml#ixzz3aNnzRQEG>
- ✓ FERRETI, Mauricio Control interno y auditoría. Sitio web:  
<http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/4-ano/control-interno-y-auditoria/aportes-teoricos/Filminas%20-%20Control%20Interno.pdf>

- ✓ KHOURY ZARZAR, Fuad (2010) “Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales”. Sitio web: [www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf](http://www.regionancash.gob.pe/cci/normatividad/orientacion.pdf)

7.4 ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTE			
"DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERÍA PARA PROMOVER EFICIENCIA OPERATIVA, EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES AÑO 2014".	¿Cómo diseñar el sistema de control interno del área de tesorería para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014.	Con el diseño del sistema de control interno del área de tesorería se logrará promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014.	Proponer el diseño del sistema de control interno, del área de tesorería, para promover eficiencia operativa en la municipalidad distrital de Morales año 2014.	Proponer el diseño del sistema de control interno en el área de tesorería como herramienta para organizar y obtener seguridad razonable de operaciones en la municipalidad distrital de Morales.	<b>Independiente</b>	<b>Diseñar el sistema de control interno del área de tesorería.</b>	Organizar los procedimientos para pagos en efectivo Organizar los procedimientos para giro de cheques Organizar los procedimientos para pagos con abonos en cuenta corriente Organizar los procedimientos para pagos electrónicos Organizar procedimientos para aqueos de caja	Fichaje	Cuestionario	Libros especializados, revistas, tesis, documentos de trabajo, artículos, reglamento de procedimientos, revista especializadas.			
							Encuesta	Cuestionario	Se aplicará la encuesta al alcalde, los regidores y al tesorero de la municipalidad distrital de Morales.				
						Proponer el diseño del sistema de control interno de tesorería como instrumento de control para prevenir riesgos en la municipalidad distrital de Morales.	<b>Dependiente</b>	<b>Eficiencia operativa</b>	<b>Controlar</b>	Controlar las cuentas corrientes a nivel de sub cuentas Controlar los ingresos por diversas fuentes de financiamiento. Controlar los egresos por gastos corrientes Controlar los egresos por gastos de capital Controlar las cuentas corrientes a través de conciliaciones bancarias Controlar los préstamos bancarios internos Controlar las obligaciones por préstamos bancarios obtenidos.	Análisis documental	Guía de análisis documental	Leyes de control interno, ley de tesorería, ley de la municipalidad.
						Proponer el diseño del sistema de control interno de tesorería para salvaguardar el manejo operativo, realizando acciones para mejorar el sistema de control interno del área de tesorería en la municipalidad distrital de Morales.			<b>Efectividad</b>	Efectividad en el rendimiento, capacidad y desenvolvimiento laboral. Efectividad en la oportunidad e integridad de información financiera y complementaria administrativa.	Análisis documental	Guía de análisis documental	Leyes de control interno, ley de tesorería, ley de la municipalidad.
									<b>Eficiencia</b>	Eficiencia económica. Eficiencia en calidad de servicios.			



## CUESTIONARIO

Nombre de la persona entrevistada:

.....

Entrevistador:

.....

Fecha:..... Hora:.....

La presente encuesta tiene como finalidad la obtención de información acerca del sistema de control interno y su respectivo diseño en el área de tesorería, para promover eficiencia operativa, en la municipalidad distrital de Morales año 2014, y para ello le pediría si fuera tan amable de contestar estas preguntas; de anticipado le solicito que conteste con la mayor sinceridad, muchas gracias por su colaboración.

I. Diseño del sistema de control interno del área de tesorería

**A. Ambiente de control**

**1. ¿El área de tesorería cuenta con el sistema de control interno?**

A) Si

B) No

**2. ¿Conoce usted la definición sistema de control interno?**

A) Si

B) No

**3. ¿Qué entiende usted por sistema de control interno?**

A. Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y actitudes.

B. Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad.

**4. ¿Cómo califica usted la remuneración percibida a los trabajadores?**

A. Muy buena

B. Buena

C. Regular

**5. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

A. Permanentemente

B. Esporádicamente

C. Rara vez

D. Nunca

**6. ¿Cree usted que es necesario diseñar el sistema de control interno para el área de tesorería?**

A. Si

B. No

**7. ¿Cómo desearía que fuera el diseño de control interno para el área de tesorería?**

A. Practico

B. Sencillo

C. Complejo

**8. ¿En qué consiste el plan de desarrollo económico de la municipalidad?**

A. Si

B. No

**9. ¿Es adecuada la planificación y es óptimo el nivel de organización, dirección y control?**

A. Si

B. No

**10. ¿Utiliza la municipalidad los recursos humanos y materiales con eficiencia y eficacia?**

A. Si

B. No

## **B. Evaluación de riesgos**

**11. ¿Qué aspectos organizativos internos pueden poner en riesgo el manejo de los recursos públicos?**

A. Los pagos indebidos para imprevistos o malversación de fondos públicos

B. La falta de transparencia en la gestión de los recursos del estado, pérdida, error, fraude e irregularidad.

**12. ¿Cómo controla el área de tesorería el uso de los recursos públicos?**

A. A través del área de planificación de presupuesto

B. A través del área de administración y finanzas

C. Ambas

**13. ¿La municipalidad cuenta con un plan de administración de riesgos?**

A) Si

B) No

### **C. Actividades de control gerencial**

**14. ¿Cómo organiza el área de tesorería los procedimientos para pagos en efectivo?**

A. Se designa por resolución administrativa a los responsables del manejo del fondo, donde deberá girarse los cheques para la constitución o reposición del fondo.

B. Se destina al pago de gastos menudos, urgentes, que demanden su cancelación inmediata.

C. Mediante la caja chica para gastos imprevistos.

**15. ¿Utiliza el área de tesorería mecanismos, políticas o procedimientos para organizar los recursos públicos?**

A) Si

B) No

**16. ¿Es posible mejorar la ejecución de gastos a través de la efectividad del control interno?**

A. Si

B. No

**17. ¿Las funciones del cajero están debidamente limitadas a la responsabilidad de cajero?**

A. Si

B. No

**18. ¿Se ha previsto adecuadamente la protección de la oficina de caja?**

A. Si

B. No

**19. ¿La municipalidad cuenta con caja chica para gastos menudos?**

A. Si

B. No

**20. ¿El responsable de la caja chica, rinde cuenta oportunamente de los desembolsos con comprobantes debidamente autorizados?**

A. Si

B. No

**21. ¿Conoce los procedimientos y lineamientos internos que sigue la municipalidad para la rendición de cuentas?**

A. Si

B. No

**22. ¿Qué propone usted para llevar acabo un control de las operaciones financieras?**

A. Que se implemente el control interno en el área de tesorería.

B. Actualizar y hacer buen uso de los instrumentos de gestión, como el MOF (manual de organizaciones y funciones), ROF (reglamento de organizaciones y funciones).

#### **D. Información y comunicación**

**23. ¿De qué manera comunican los cambios en la municipalidad al personal que labora?**

A. Por documento escrito

B. Verbalmente

C. Ambas

**24. ¿Cómo considera que funciona la comunicación en la municipalidad entre el alcalde y el personal que labora?**

A. Muy bien

B. Bien

C. Mal

D. Muy mal

**25. ¿Se encuentra debidamente actualizado el portal de transparencia de la municipalidad?**

A) Si

B) No

**26. ¿Existen niveles para el acceso del personal al sistema de información?**

A) Si

B) No

**27. ¿Cómo califica la información interna y externa que maneja la municipalidad en el desarrollo de sus actividades?**

A. Útil

B. Oportuna

C. Confiable

**E. Supervisión**

**28. ¿La evaluación por parte del área de tesorería a los riesgos que se han venido dando por la inexistencia del sistema de control interno han sido generalmente muy buenos?**

A. Eficiente

B. Deficiente

C. Regular

**29. ¿Existe un seguimiento y control eficiente de las operaciones efectuadas?**

A. Si

B. No

**30. ¿Con que frecuencia el alcalde tiene reuniones con el personal que labora, para exponer sus punto de vista, duda e inconformidades?**

A. Siempre

B. Frecuentemente

C. Ocasionalmente

D. Nunca

**31. El encargado de supervisar el trabajo del personal que labora en el área de tesorería es:**

A. Siempre la misma persona

B. Son inspectores de diferentes áreas de la municipalidad

C. Son diferentes inspectores, pero de la misma área de tesorería.

**32. ¿Con que frecuencia supervisan el resultado de trabajo de personal que labora?**

A. Siempre

B. Frecuentemente

C. Ocasionalmente

D. Nunca