

T/657/V22

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
Escuela Profesional de Contabilidad



**“EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO EN  
LA GESTIÓN DE LA SUB-GERENCIA DE  
TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE  
INDEPENDENCIA PERÍODO 2014”**

Tesis para optar el título profesional de  
Contador Público

**ROBERTHSON VALVERDE VEGA**  
**KATHERINE FUSTER CALLE**  
**ESTEFANIA TAPIA CASTILLO**

Callao, Agosto, 2015

**PERÚ**

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

### MIEMBROS DEL JURADO:

- |  |            |
|--|------------|
| • Mg. Econ. FREDY VICENTE SALAZAR SANDOVAL | PRESIDENTE |
| • Dr. RAUL WALTER CABALLERO MONTAÑEZ       | SECRETARIO |
| • CPC LEONCIO FÉLIX TAPIA VÁSQUEZ          | VOCAL      |

**ASESOR:** Dr. LUIS ALBERTO BAZALAR GONZALES

Nº de Libro: 1 – Folio 2.1

Nº de Acta: ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 06-CT-2015-01/FCC

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 07-CT-2015-01/FCC

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 08-CT-2015-01/FCC

Fecha de Aprobación: 17-08-2015

Resolución de Sustentación: RESOLUCIÓN DE DECANATO Nº 009-15-DFCC

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de investigación a Dios por darnos la bendición en todo nuestro camino logrado. También a nuestra familia y amigos por apoyarnos en nuestras metas, impulsándonos a lograr los objetivos trazados a pesar de los momentos difíciles ya que nos brindaron su cariño en todo los momentos de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres y abuelos por su apoyo incondicional, amor, comprensión, los consejos que nos brindaron en todo el camino hacia nuestra meta. A nuestros amigos que también nos apoyaron en las buenas y malas y a nuestro asesor Dr. Luis Alberto Bazalar Gonzales, dándonos su apoyo.

## ÍNDICE

	Página
<b>TABLAS DE CONTENIDO</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Identificación del problema	8
1.2. Formulación del problema	11
1.2.1. Problema general	11
1.2.2. Problemas específicos	11
1.3. Objetivos de la investigación	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación	13
1.5. Importancia	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.1.1. Universidades peruanas	15
2.1.2. Universidades extranjeras	18
2.2. Marco Legal	22
2.3. Bases teóricas	29

2.3.1. Control interno	29
2.3.2. Gestión de la Subgerencia de Tesorería	66
2.4. Definición de términos	97

### **CAPÍTULO III: VARIABLES E HIPÓTESIS**

3.1. Variables de la investigación	101
3.1.1. Variable independiente	101
3.1.2. Variable dependiente	101
3.2. Operacionalización de variables	101
3.2.1. Variable independiente	101
3.2.2. Variable dependiente	102
3.3. Formulación de hipótesis	102
3.3.1. Hipótesis general	102
3.3.2. Hipótesis específicas	102

### **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

4.1. Tipo de investigación	104
4.2. Diseño de investigación	104
4.3. Población y muestra	105
4.3.1. Población	105
4.3.2. Muestra	105
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	106
4.4.1. Técnicas	106
4.4.2. Instrumentos	107

4.5.	Procedimientos de recolección de datos	108
4.6.	Procesamiento estadístico y análisis de datos	109

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

5.1.	Análisis e interpretación de resultado	110
5.2.	Resultados de la encuesta	120

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

6.1.	Contrastación de hipótesis con los resultados	130
6.2.	Contrastación de resultados con otros estudios similares	132

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES**

## **CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

ANEXO N° 1	MATRIZ DE CONSISTENCIA	144
ANEXO N° 2	ENTREVISTA	145
ANEXO N° 3	ENCUESTA	148
ANEXO N° 4	DESARROLLO DE LA ENCUESTA	153
ANEXO N° 5	CASO PRÁCTICO	161

## TABLAS DE CONTENIDO

### LISTA DE TABLAS

Tabla N° 5.1 Resultados de los encuestados sobre el establecimiento de metas y objetivos	120
Tabla N° 5.2 Resultados de los encuestados sobre la ejecución de pago de cheque a proveedores	121
Tabla N° 5.3 Resultados de los encuestados sobre la evaluación de eficacia como herramienta de mejora	123
Tabla N° 5.4 Resultados de los encuestados sobre la transferencia de fondos y pagos de proveedores	124
Tabla N° 5.5 Resultados de los encuestados sobre las actividades de control	125
Tabla N° 5.6 Resultados de los encuestados sobre la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo	126
Tabla N° 5.7 Relación entre el control interno y la gestión de subgerencia	128

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 5.1	Resultados de los encuestados sobre el establecimiento de metas y objetivos	121
Gráfico N° 5.2	Resultados de los encuestados sobre la ejecución de pago de cheque a proveedores	122
Gráfico N° 5.3	Resultados de los encuestados sobre la evaluación de eficacia como herramienta de mejora	123
Gráfico N° 5.4	Resultados de los encuestados sobre la transferencia de fondos y pagos de proveedores	124
Gráfico N° 5.5	Resultados de los encuestados sobre las actividades de control	126
Gráfico N° 5.6	Resultados de los encuestados sobre la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo	127
Gráfico N° 5.7	Relación entre el control interno y la gestión de subgerencia	129

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación enfoca el tema del control interno orientado hacia la mejora de la gestión administrativa y se plantea como problema principal ¿En qué medida, el control interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia? Tiene como objetivo principal analizar si el control interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia, período 2014. Utilizando el tipo de investigación Cualitativa de nivel descriptiva correlacional considerando el diseño no experimental. Asimismo, también se pudo apreciar en el resultado que las variables de control interno y la gestión están relacionadas

Luego de realizar la investigación, llegamos a las siguientes conclusiones: los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la municipalidad; además, el planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Subgerencia de Tesorería, asimismo, los procedimientos que se utilizan como parte del control interno, no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

## **ABSTRACT**

This research focuses on the issue of internal control from a point of view aimed at improving administrative management and identifies the main problem as to what extent, internal control gives confidence to the administrative management of the Deputy Treasurer of the Municipality of Independencia? Its main objective is to analyze whether internal control gives confidence to the administrative management of the Deputy Treasurer of the Municipality of Independencia, 2014 period. Using qualitative descriptive correlational level research type considering the non-experimental design. It could also be seen in the outcome that the variables of internal control and management are related.

After conducting the research, the following conclusions were reached: the objectives of internal control do not affect the administration of the Deputy Treasurer of the municipality. On the other hand, the planning of internal control does not help the organization of the Deputy Treasury. Also, the procedures that are used as part of internal control do not optimize the direction of the Deputy Treasurer of the Municipality of Independencia.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Identificación del problema

El problema planteado se ubica en la Subgerencia de Tesorería que corresponde a la Oficina General de Administración de la Municipalidad de Independencia de Lima Metropolitana.

La recaudación es sinónimo de cobranza, y dentro de los Gobiernos Locales, la Subgerencia de Tesorería es la oficina encargada de recaudar los caudales públicos, esto quiere decir: recaudar los impuestos y tasas.

La Subgerencia de Tesorería tiene como objetivo, conducir y ejecutar la captación de ingresos, principalmente por impuestos y tasas, para satisfacer las necesidades de la comunidad y sostener los servicios y gastos administrativos de la Municipalidad. Es el órgano encargado de organizar, normar, ejecutar, coordinar y controlar la captación de los ingresos de la Municipalidad, por conceptos de tributos, derechos y licencias, con sujeción a las normas legales y a las disposiciones legales vigentes.

Por otro lado, existe el Control Interno que es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden con la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

Asimismo, el Control Interno es un proceso continuo, realizado por la Gerencia de Control Interno y otros empleados de la entidad, orientándose por los siguientes objetivos:

- a. Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- b. Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- c. Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;  
y
- d. Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad para tomar decisiones.

Dentro de la estructura del Control Interno podemos citar al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de la entidad.

Considerando los objetivos de la Subgerencia de Tesorería, podemos decir que el Control Interno en esta área, es un instrumento en la optimización de la recaudación a nivel de Gobierno Local y tiene como objetivo principal mejorar la captación de los ingresos, verificando el cumplimiento de las políticas y objetivos en materia tributaria, económica, con el fin de establecer si la Subgerencia de Tesorería planificó, organizó, dirigió y supervisó las actividades de las diferentes áreas a su cargo.

Deficiencias más notorias en la Subgerencia de Tesorería:

- a. Ineficaz administración del fondo fijo para caja chica, que conlleva a un descontrol en su utilización, generando que los bienes y servicios no se vayan a adquirir en las mejores condiciones económicas para la Municipalidad.
- b. Efectúa pagos por concepto de racionamiento, sin tener en cuenta las formalidades o parámetros establecidos en la directiva interna que norma su otorgamiento.

- c. Ineficiente administración de los recursos asignados para sufragar gastos generalmente por comisión de servicio, que ha devenido en la no rendición de cuentas de los anticipos otorgados.

Deficiencias que pueden ser subsanadas. Ver anexo N° 5

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el control interno da confiabilidad en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia – período 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos del control interno, incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?
- b. ¿De qué manera la evaluación de eficacia como herramienta de mejora, incide en las transferencias de fondos y pagos de

proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la  
Municipalidad de Independencia?

- c. ¿De qué manera las actividades de control permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer si el control interno da confiabilidad en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia – período 2014.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar si el establecimiento de metas y objetivos del control interno, incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.
- b. Precisar si la evaluación de eficacia como herramienta de mejora, incide en las transferencias de fondos y pagos de

proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

- c. Establecer si las actividades de control permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

#### **1.4. Justificación**

La presente investigación se justifica porque en el desarrollo de este tema se utiliza la experiencia a fin de establecer la importancia que tiene el Control Interno en la mejora de información sobre la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

Se conoce que el control interno sirve como instrumento indispensable en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia, dando como resultado la eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua, competitividad que puedan garantizar un producto de alta calidad.

## **1.5. Importancia**

Los estudios ejecutados benefician a las entidades del gobierno local ya que les permite obtener un buen marco legal necesario para cumplir a cabalidad con todas las normas y procedimientos que se deben seguir para alcanzar un buen manejo del control interno.

El presente trabajo de investigación permitió enriquecer el corpus teórico sobre el control interno y la gestión de la Subgerencia de Tesorería. Asimismo dio a conocer a la comunidad intelectual sobre resultados relevantes sobre el tema de estudio, los mismos que servirán como fuente de información y antecedente para la realización de otras investigaciones relacionadas a las variables de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

En la consulta realizada a nivel de la facultad de Ciencias Contables, como también en las escuelas de Post Grado de las universidades, se ha determinado que con relación al tema investigado, existen las siguientes referencias:

##### **2.1.1. Universidades peruanas**

Zarpan Alegría, D. (2013) *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca. Tesis para optar el grado de licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.*

La investigación tiene como problema principal: ¿De qué manera la evaluación del sistema de control interno puede detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca? Se tomó en cuenta como objetivo general evaluar el sistema de control interno para detectar

riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. Y como objetivos específicos: Diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos, corroborar la adecuada gestión de Riesgos en los procesos de abastecimiento; verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente; obtener evidencia suficiente y competente para respaldar las recomendaciones propuestas, recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del control interno en el área de abastecimiento.

El autor concluye que no se aplicaban los controles internos establecidos en las normas técnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo se determinó que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide no actuar frente al riesgo al momento de no aplicar medidas de control para poder mitigar o disminuir el riesgo producido en la entidad.

Campos Guevara, C. (2003) *Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado*. Tesis para optar el grado de Magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Esta investigación tuvo como problema principal ¿De qué manera el control interno propicia un mejoramiento en el proceso de ejecución presupuestal? Esta investigación se realiza con el objetivo de conocer si la aplicación del Control Interno constituye un instrumento eficaz en la Ejecución Presupuestal con la finalidad de establecer la forma en que incide en la Administración de las Adquisiciones. Entre las conclusiones se indica que con relación a la Ejecución Presupuestal, las políticas utilizadas en el Control Interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de abastecimientos, influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúa; sin embargo se amerita un manual para su ejecución.

Sánchez Gutiérrez, J. (2013) *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo*. Tesis para optar el Título. Universidad Privada Antenor Orrego

Esta investigación se plantea el siguiente problema principal:  
¿En qué medida la implementación del sistema de control

interno operativo en los almacenes, contribuye a mejorar la gestión de los inventarios de la empresa Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013? Tuvo como objetivo demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013. En base al diagnóstico y análisis realizado en la empresa y después de implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de los inventarios, se establecen las siguientes conclusiones: ante la falta de una estructura organizativa definida en la empresa y por la carencia de un Manual de Organización y Funciones, se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área.

### **2.1.2. Universidades extranjeras**

Mercado Camacho, R. (2010) *Evaluación del Control Interno en el Sistema de Tesorería de la Dirección Distrital de Educación Oruro*. Optar el grado de Licenciatura. Universidad Técnica de Oruro – Bolivia.

Su problema general plantea: ¿De qué manera evaluar el control interno en el sistema de tesorería de la Dirección Distrital de Educación, determina la eficacia del funcionamiento de los controles? Tiene como objetivo evaluar el control interno en el sistema de tesorería de la Dirección Distrital de Educación, para determinar la eficacia del funcionamiento de los controles. Concluyendo que, se evidenció que la entidad no elabora los Estados Financieros; por lo tanto, no se realizan los registros contables de contabilidad integrada, en razón de no haberse implantado un sistema de contabilidad para llevar los registros de las diferentes operaciones.

Asimismo, se ha evidenciado la falta de una adecuada segregación de funciones en los diferentes procesos, actividades y operaciones, verificando que algunos funcionarios realizan duplicidad de funciones en desmedro de la entidad. Por último nos dice que el personal encargado de administrar el efectivo, no cuenta con una fianza que respalde su responsabilidad, en el manejo de bienes de la institución.

Lucero Loja, M. (2012) *Evaluación del control interno al departamento de tesorería de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Tesis para optar el grado de Licenciatura*. Universidad de Cuenca – Ecuador.

Tiene como problema principal ¿Cómo cubrir los aspectos de mayor relevancia respecto al modelo COSO? El objetivo de dicho trabajo trata de cubrir los aspectos de mayor relevancia respecto al modelo COSO. Concluyendo que, el mantener un sistema de control interno es importante tanto en el sector público como privado debido a que les permitirá tener una certeza razonable de la información y procedimientos ejecutados en las organizaciones para realizar las diferentes actividades, la adecuada aplicación de un control interno permitirá alcanzar los objetivos planteados de manera más adecuada.

La evaluación del Control Interno aplicado en la Tesorería de la Superintendencia de Bancos y Seguros basado en el informe COSO, buscó determinar que los componentes del control interno sean adecuados y que se efectúen en todos los niveles para mejorar los servicios, actividades, tareas, procedimientos realizados para obtener mejores resultados y dar seguridad razonable sobre la información y manejo de los recursos públicos.

Garrido Oballos, B. (2011) Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. Optar el grado de Licenciatura. Universidad de Los Andes – Venezuela.



Esta investigación se plantea como problema general ¿En qué medida un Sistema Automatizado de Control Interno influye en la optimización y simplificación de los procesos administrativos del área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE)? Tiene como objetivo presentar un Sistema Automatizado de Control Interno para la optimización y simplificación de los procesos administrativos del área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE). Concluye que, a lo largo de esta investigación se presentan una serie de incógnitas sobre las cuales se estableció diseñar un Sistema de Control Interno, para facilitar los procesos administrativos del área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE), esté de una u otra forma contribuirá al funcionamiento de la institución, basándonos en los análisis de los resultados de la información procesada se determina que con el apoyo de los entrevistados, sobre la implementación del sistema, lo cual favorecerá la eficiencia del área de caja.

Osejo Domínguez, E. (2012) La implementación de un sistema de control interno en el proceso de inspecciones en una empresa privada. Optar el grado de Magister en Auditoría Integral. Universidad de Loja – Ecuador

Esta investigación se plantea como problema general: ¿En qué medida es factible ejecutar todas las fases del proceso del sistema de control interno en una empresa privada de Ecuador? Tiene como objetivo ejecutar todas las fases del proceso del sistema de control interno en una empresa privada de Ecuador. Esta investigación concluye que, en el desarrollo de cada una de las auditorías se ha identificado falencias que se detallan en el informe de auditoría integral en donde se incluye comentarios, conclusiones y recomendaciones de mejora para el desarrollo de las actividades agregadas de valor de una empresa privada y donde se establece el compromiso de la administración para el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por el sistema de control interno, logrando un aporte de mejora para la empresa.

## **2.2. Marco legal**

### **a. Ley 28716 - Ley del Control Interno de las Entidades del Estado**

Tuvo como objeto establecer las normas para regular la presente elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno de las entidades

del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Las normas contenidas en la presente Ley emitida por la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el Artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Son aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia. Se denomina Sistema de Control Interno (Artículo 3°) 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. Es por eso que constituyen sus componentes los siguientes:

- 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) Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- e) El seguimiento de resultados; consiste 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;
- f) 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.

La Implantación del Control Interno (Artículo 4°). Implanta obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y acto institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;

- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

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 7°, Ley. 27785.

Según el Artículo 8° Responsabilidad. La inobservancia de la presente Ley genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso.

**b. Resolución de Contraloría General de la República N° 320-2006-CG**

Se aprueba las Normas de Control Interno, las que 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. Asimismo, 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.

Para contribuir con el fortalecimiento del control interno en las Entidades, el Titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los siguientes criterios:

- Apoyo institucional a los controles internos.
- Responsabilidad sobre la gestión.
- Clima de confianza en el trabajo.
- Transparencia en 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.

**c. Resolución de Contraloría General de la República N° 458-2008-CG**

El Contralor General autoriza aprobar la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, documento orientador de la gestión pública y el control gubernamental que reúne lineamiento, herramientas y métodos y expone con mayor amplitud los conceptos utilizados en las Normas de Control Interno; con la finalidad de orientar la efectiva y adecuada implementación.

**d. Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería**

**Artículo 1.- Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

**Artículo 2.- Ámbito de aplicación**

- Se encuentran sujetas a la presente Ley todas las Entidades y organismos integrantes de los niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local.

- Las Empresas del Estado de Derecho Público, Privado y de Economía Mixta con participación directa o indirecta se sujetan a la presente Ley únicamente en lo establecido por el artículo 12 de la misma.

#### **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.

### **2.3. Bases teóricas**

#### **2.3.1. Control interno**

En la consulta relacionada sobre control interno, tenemos que:

El control interno es un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad,

diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de las información financiera. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2012, p. 4)

La primera categoría, se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. En cuanto a la segunda categoría esta se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, como ganancias realizadas, informadas públicamente. En lo concerniente a la tercera categoría se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Las categorías mencionadas están interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer exigencias separadas.

Por otro lado, la información obtenida de la Contraloría General de la República órgano rector del control a nivel Gubernamental, define al control interno de la siguiente

manera: "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. (Contraloría General de la República, 2002)

Según Vizcarra (2008) define al control interno como un proceso efectuado por la Gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Adhesión a las políticas de la empresa

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

La cuarta categoría está vinculada con el desarrollo de estrategias de las empresas, la comunicación de las mismas y su cumplimiento.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

Por otro lado, el autor García (2010) define al Control Interno de la siguiente manera: El control interno es un proceso continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades de la institución, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior de acuerdo con el establecido en el Control Gubernamental y orientado a la consecución de los de objetivos siguientes:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma como pérdida, deterioro, uso indebido, actos ilegales, así como, en general contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Al respecto, corresponde al titular y a sus funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, y que estos sean oportunos, razonable, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

Así mismo, nos menciona sobre sistema de control interno, a la cual indica: 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, organizada e instituida en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos del control interno.

Es importante establecer que el sistema de control interno, siempre ha sido una constante en el tiempo y necesaria para el funcionamiento de las entidades en general; en este caso, para las entidades públicas, se entiende que los controles internos toman especial relevancia, ya que se busca se busca

lograr que dichas entidades alcancen principalmente la eficiencia, eficacia y economía.

Es decir, corresponde al titular y a sus funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, y que estos sean oportunos, razonable, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

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.

De las definiciones antes citadas podemos resumir que el Control Interno es un proceso conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un

grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total. • El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

En la consulta realizada sobre componentes del control interno, al C.P.C. Vizcarra (2008) en los alcances que a continuación se menciona los detalla sobre la importancia que tienen en los siguientes términos:

Ambiente de control: Abarca actitudes, habilidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, particularmente de su administración. La “actitud de la dirección” y la participación activa de los miembros clave de la administración en los resultados financieros y de operación son ejemplos de factores que pueden contribuir a la calidad del ambiente de control. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno; provee disciplina y estructura.

Algunos factores importantes del ambiente de control lo son:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de competencia.
- Rol del directorio y comité de auditoría.
- Filosofía de la gerencia y estilo de operación.
- Estructura organizacional.

- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

El propósito para el auditor es determinar si el ambiente conduce al mantenimiento de los otros componentes de control interno y reduce el riesgo de que existan falsas representaciones intencionales en los estados financieros por parte de la gerencia.

Evaluación de riesgos: Cada entidad afronta una cantidad de riesgos de origen internos y externos que deben ser valorados. La condición previa para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de Riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Debido a que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continúan cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a las siguientes circunstancias:

- Cambios en el ambiente de operación.
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o reorganizados.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas líneas, productos o actividades.
- Reestructuración de la compañía.
- Operaciones externas.
- Pronunciamientos contables.

Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la efectiva administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control relevantes para la compañía, se relacionan con los siguientes:

- Revisiones.
- Procesamiento de información.
- Controles físicos.
- Segregación de funciones.

Información y comunicación: La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que facilite a la gente cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. El sistema de información incluye el sistema contable. Consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las operaciones de la compañía. La calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas, para controlar las actividades y preparar información financiera confiable. La comunicación involucra proveer un entendimiento de las responsabilidades sobre la información financiera.

Por lo antes expuesto se desprende que todo el personal debe recibir un claro mensaje, de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades de control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significado comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como los clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas.

El sistema de información comprende:

- Las clases de operaciones relevantes para los estados financieros.
- Como son iniciadas estas operaciones.
- Los registros contables.
- El proceso contable involucrado desde el inicio de una operación hasta su inclusión en los estados financieros.
- El proceso de información financiera usado para preparar estados financieros, incluyendo estimaciones contables significativas y revelaciones.

El auditor en este componente tendrá que obtener suficiente conocimiento del significado y la importancia que la compañía le da a su información financiera.

Supervisión y monitoreo: Un sistema de control interno necesita ser supervisado, es decir debe comprender un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones.

El monitoreo es el proceso que evalúa la calidad de funcionamiento del control interno en el tiempo. Todo el proceso debe ser monitoreado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesiten. De esta manera, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiándose según las condiciones lo requieran.

El auditor deberá obtener suficiente conocimiento de los tipos de actividades más importantes usadas por la compañía para monitorear el control interno, incluyendo como estas actividades son usadas para iniciar acciones correctivas.

Los Componentes del Control interno. De acuerdo al Informe COSO, el Control Interno está integrado por cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento. (Instituto de Auditores Internos de España, 2007, p. 64)

- 1) El Ambiente de Control. Es el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de

medios, operadores y reglas, previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización”. (Instituto de Auditores Internos de España, 2007, p. 48)

El Ambiente de Control, primer componente del control interno está referido “al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas con respeto al control de sus actividades.

Tal es así que los principales factores del ambiente de control son: La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia. La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento. La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos. Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal. El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2) En la Evaluación de Riesgos, el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. “Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad. El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Una Evaluación de Riesgo “implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de los estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad”. (Mantilla, 2012)

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno,
- Redefinición de la política institucional,
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas,

- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

3) Las Actividades de Control Gerencial, están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados. (Instituto de Auditores Internos de España, 2007)

4) La Información y Comunicación, es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que

deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. “La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.” Las operaciones. La confiabilidad de la información financiera. El cumplimiento de leyes y reglamentos. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Es necesario señalar que “La información generada por los empleados en la realización de sus actividades de operación regulares usualmente es reportada a sus superiores mediante los canales normales. A su turno, el superior en cuestión comunica hacia arriba o lateralmente en la organización hasta que la información llegue a la gente que puede actuar sobre el particular.” Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas

y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

- 5) La Supervisión y Seguimiento, incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idóneo y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. (Instituto de Auditores Internos de España, 2007, p. 3)

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas

dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Podemos concluir sobre los componentes de control interno que son cinco los que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la Entidad. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la entidad dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

En cuanto a los elementos del control interno en consulta a diferentes bibliografías encontramos entre los mismos algunas diferencias. Sin embargo al consultar a Perdomo (2010) da a conocer lo siguiente:

En cuanto a los elementos del control interno son siete, a saber:

- 1° Organización
- 2° Catálogo de cuentas
- 3° Sistemas de Contabilidad
- 4° Estados Financieros
- 5° Presupuestos y pronósticos
- 6° Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal
- 7° Supervisión.

En la consulta a Bravo (2012) desarrolla los elementos control interno clasificándolos en cuatro grupos y estos son:

Describe a la Organización de la siguiente manera:

Organización: Los elementos del control interno que intervienen en ella son:

- a) Dirección, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa en un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- c) División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registró.

El principio básico del Control Interno es en este aspecto según lo establece el Estudio Internacional de Control de Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

El principio de división de funciones impide de aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puede influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posición de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas personas independientes entre sí.

d) Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas. En el marco de este principio fundamental, este aspecto consiste, en que no se realice transacción alguna sin aprobación de alguien debidamente autorizado para ello.

**Procedimiento:** Siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización siendo para ello necesario:

**Planeamiento y sistematización,** para ello es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos

sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, que de manera usual asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos; reducir errores; abreviar el proceso de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas. Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implementación de estándares de producción, distribución y servicios.

- a) Registro y formas, un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.
- b) Informes, desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de

distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimiento.

- c) Personal: El sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal capacitado e idóneo.

Los elementos que intervienen en este aspecto son:

1. Entrenamiento, mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigencia más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la empresa.
2. Eficiencia, luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.
3. Moralidad, es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas, y un sistema de rotación de un personal deben ser

obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos inadecuados.

4. Retribuciones, es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defalcarse al negocio, los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, pensiones para vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes de control interno.

Supervisión: Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con

los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal.

Cuando no se cuenta con departamento de auditoría interna estable, un buen plan de organización, asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de la auditoría interna para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema nervioso de la empresa”

Por otra se considera poner énfasis en cuanto al Tema de responsabilidad de la dirección en la Implementación del control Interno, según Contreras E. nos indica: “El control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia y los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con efectividad, eficiencia y economía.

Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover el logro de sus objetivos y la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad. Por ello, la dirección es responsable de la aplicación y supervisión del control interno.

La legislación puede establecer la definición del control interno y sus objetivos, así como prescribir las políticas que se deben aplicar para supervisar la estructura de control interno e informar sobre su idoneidad.

La dirección de una entidad gubernamental debe adoptar una actitud positiva frente a los controles internos, que le permita tener una seguridad razonable, en cuanto a que los objetivos del control interno han sido logrados.

Para contribuir al fortalecimiento del control interno en los gobiernos regionales, la dirección debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se enumeran a continuación:

1. Apoyo institucional a los controles internos;
2. Responsabilidad sobre la gestión;
3. Clima de confianza en el trabajo;
4. Transparencia en la gestión gubernamental; y,
5. Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno. (Contreras, 2010)

De la cita anterior se concluye que todos los empleados y funcionarios son responsables en la implementación del

control interno, para el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

Los directivos y personal deben tener actitud positiva a cambios dentro del sistema de control interno, según el aporte de Cashin (2007) los directivos y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo a los controles internos. La actitud es una característica de la alta dirección 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.

Esta actitud puede lograrse mediante el compromiso de la dirección por implementar controles internos apropiados en la entidad y asignarles la debida prioridad. Los directivos deben demostrar su apoyo a los controles internos efectivos, destacando la importancia de una auditoría integral objetiva e independiente, que identifica las áreas en que puede mejorarse el rendimiento y, reaccionando favorablemente ante la información que incluye sus informes.

Los funcionarios y empleados de la entidad deben aplicar los controles internos y adoptar medidas que promuevan su efectividad. El respaldo de la alta dirección sobre los controles internos repercute sobre el nivel de rendimiento y favorece la calidad de éstos.

Se considera necesario tratar el punto de las normas de control interno las cuales: "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 en los recursos públicos en las entidades del Estado.

Las Normas de Control Interno tienen la siguiente estructura:

- Código: Es la numeración correlativa que se le asigna a cada norma.
- Título: Es la denominación breve de la norma.

- Sumilla: Es la parte dispositiva de la norma o el enunciado que debe implementarse en cada entidad.
- Comentario: Es la explicación sintetizada de la norma que describe aquellos criterios que faciliten su implantación en las entidades públicas.

Las Normas de Control Interno tienen como características principales, ser:

- Concordantes con el marco legal vigente, directivas y normas emitidas por los sistemas administrativos, así como con otras disposiciones relacionadas con el control interno.
  - Compatibles con los principios del control interno, principios de administración y las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República.
  - Sencillas y claras en su redacción y en la explicación sobre asuntos específicos.
  - Flexibles, permitiendo su adecuación institucional y actualización periódica, según los avances en la modernización de la administración gubernamental.
- (Resolución N° 320-2006-CG, 2006)

Cabe señalar que los directores, 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 en su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

Respecto al Manual de procedimientos utilizados en el control interno; Gómez (2011) nos da a conocer lo siguiente:

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre

políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las 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 empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Contenido del manual de procedimientos:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.

4. Descripción del procedimiento.
  - 4.1 Objetivos del procedimiento
  - 4.2 Normas aplicables al procedimiento
  - 4.3 Requisitos, documentos y archivo
  - 4.4 Descripción de la operación y sus participantes
  - 4.5 Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.
9. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno.

### **2.3.2. Gestión de la Subgerencia de Tesorería**

La Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, tiene por objeto establecer las normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N°

28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

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.

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.

Además, Perdomo (2007) considera que el departamento de tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos

Asimismo, el departamento de tesorería es la parte de las finanzas estrechamente vinculada a la financiación de las operaciones de una entidad, es quien controla y administra, pues ella está vinculada a los procesos de iliquidez de las empresas, razón por la cual se hace necesaria su adecuada administración.

Para Caballero (2009), la gestión de tesorería es la administración de los fondos de dinero, es decir, es la administración de los fondos de inversión que invierte únicamente, en activos financieros a corto plazo y de bajo riesgo. Sin lugar a dudas, se puede plantear que la tesorería se encarga de la planeación, custodia, distribución, uso y análisis de los caudales de una entidad.

La tesorería como perspectiva histórica de los fundamentos de la tesorería es una parte de las finanzas cuyo concepto ha evolucionado enormemente desde el siglo XX, en el que no se le diferenciaba ni se le conocía por su nombre, prácticamente se le asemejaba al mero manejo del dinero.

Históricamente los distintos especialistas e investigadores han utilizado distintos conceptos a los que se le ha ido asimilando con la tesorería, estos son: gestión de liquidez, cash – management, planificación de efectivo y gestión de flujos de fondos.

En sus inicios la función financiera tiene un origen contable, pues nace asociada al registro monetario de las actividades económicas que se remontan a finales del siglo XIV. Sin embargo, la tesorería como disciplina de las finanzas orientada

hacia las unidades económicas es relativamente reciente se inicia en los países capitalistas a comienzos del siglo XX; donde queda resaltada la gestión de los cobros, pagos y donde su función comienza a extenderse más allá de la obtención de fondos para ser un apoyo fundamental en la dirección de la empresa, con el objetivo de maximizar su valor en el mercado.

Para alcanzar estos objetivos es necesario contar con un departamento de tesorería el cual debe estar organizado, con una correcta estructura y distribución de las funciones. Así mismo, el personal de la actividad tendrá que tener conocimiento del mercado monetario, de los activos financieros y políticas bancarias, así como todo lo relacionado con la actividad de la institución.

El éxito que pueda tener el departamento de tesorería, estará dado por la capacidad de gestión financiera, llevando un control proactivo de las operaciones que permita anticipar con información precisa y consistente, los movimientos que lleva este.

Es importante, como instrumento estratégico, contar con un departamento de tesorería capaz de acompañar y habilitar

procesos de transformación en los cuales el componente de oportunidad financiera podrá significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

### **Objetivos de la tesorería**

Los objetivos de la tesorería de manera enunciativa, y no limitativa son:

- Maximizar el patrimonio de la Municipalidad de Independencia.
- Reducir el riesgo de una crisis de liquidez.
- Manejo eficiente del efectivo.
- Pago normal de pasivos.
- Pago de desembolsos imprevistos.

### **Principales tareas**

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la Municipalidad de Independencia.

### **Normas generales**

La ejecución de los fondos públicos administrados por la Municipalidad Distrital de Independencia se ejecuta con arreglo

al marco legal establecido para cada uno de los recursos que administra, es la etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los Ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios programados y autorizados en el presupuesto.

La Programación de Compromiso Anual <PCA> es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo por toda fuente de financiamiento, que permite compatibilizar la programación de caja de ingresos y gastos, con real capacidad de financiamiento para el año fiscal respectivo, en el marco de la disciplina fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual. Dicho Instrumento es revisado y actualizado sobre la base de la información que proporcionan los pliegos, siendo autorizado por la Dirección General de Presupuesto Público.

Entiéndase por programación a la obtención> organización y presentación del estado de flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus probables magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional; la estimación del ingreso es el cálculo o la proyección de los

ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el ejercicio fiscal.

El calendario de compromisos institucional (CCI) es un acto de administración que contiene la programación mensual de la ejecución de las obligaciones previamente comprometidas y devengadas, con sujeción a la percepción de los ingresos que constituyen su financiamiento. Los calendarios de compromisos Institucionales son modificados durante el año fiscal, de acuerdo a la disponibilidad de los recursos públicos.

El proceso de Ejecución del gasto está compuesto por dos etapas, una preparatoria y otra propiamente de ejecución del gasto público, conforme a lo siguiente:

De la fase preparatoria para la ejecución, iniciándose con la Certificación del Gasto, cuyo acto de administración en el que se constata que existen los créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulan el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario.

De la fase de ejecución, este se compone de tres sub etapas:

- El Compromiso es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un Importe determinado o determinable, que afectan total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su Importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.
  
- El devengado es el acto de administración mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el área competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al

Presupuesto institucional, en forma definitiva, con cargo a la correspondiente cadena de gasto.

- El Pago es el acto de administración mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuar pagos de obligaciones no devengadas.

### **Mecánica operativa del procedimiento para la programación y ejecución de ingresos**

Para la programación mensual de Ingresos las áreas de la Municipalidad que recaudan, captan u obtienen recursos, deberán Informar a la Gerencia de Administración y Finanzas, para su consolidación, la estimación mensual izada de sus ingresos.

Para facilitar la programación mensual de ingresos la Gerencia de Administración y Finanzas dispondrá la utilización de hojas de trabajo elaboradas de acuerdo a su real necesidad.

Consolidada la Información de la programación mensual de Ingresos la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo responsabilidad, deberá informar a la Gerencia de

Planeamiento y Presupuesto, en los cinco (05) días anteriores al Inicio de cada trimestre, los montos totales de ingresos, a nivel de específica detalle y rubro de financiamiento, que trimestral y mensualmente, se espera recaudar, captar u obtener.

Asimismo, la Subgerencia de Tesorería deberá Informar la ejecución diaria y consolidada (mensualmente) de la ejecución de Ingresos, el mismo que deberá guardar consistencia con la información registrada en el SIAF. Dicha Información deberá estar organizada por rubro de financiamiento y específica al detalle.

La ejecución de los ingresos de los fondos públicos administrados por la Municipalidad se sujeta al marco legal y administrativo establecido para cada uno de los recursos que administra.

El registro de los Ingresos percibidos en el aplicativo correspondiente, debe efectuarse el mismo día de su percepción o en un plazo no mayor de 24 horas.

La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto deberá incorporar como crédito suplementario al presupuesto Institucional, los ingresos que superen el marco presupuestal autorizado por rubro de financiamiento o cuando las proyecciones de recursos muestren un incremento en relación al presupuesto.

### **Del procedimiento para la programación y ejecución de gastos**

La programación mensual de gastos se sujeta a lo siguiente:

- La Subgerencia de Personal, bajo responsabilidad, deberá informar a la Gerencia de Administración y Finanzas, en los doce (12) días anteriores al inicio del trimestre, las proyecciones de gastos a nivel de unidad orgánica, diferenciado por actividad o proyecto, e indicando la modalidad de la contratación, que trimestral y mensualmente, se espera efectuar por concepto de remuneraciones, pensiones, honorarios, obligaciones sociales, prestaciones sociales, bonificaciones y gratificaciones, en el ámbito de su competencia.
  
- La Gerencia de Desarrollo Urbano, la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gerencias que tengan a su cargo la

ejecución de proyectos, bajo responsabilidad, deberán Informar a la Gerencia de Administración y Finanzas, en los doce (12) días anteriores al inicio de cada trimestre, los montos totales de gastos, a nivel de específica detalle y rubro de financiamiento, que trimestral y mensualmente, deben ser ejecutadas como consecuencia de las obligaciones derivadas de los expedientes técnicos y/o estudios definitivos y obras contratadas (estudios de pre inversión, proyectos de Inversión públicas y sus respectivas supervisiones) de acuerdo con el marco legal correspondiente.

- La Gerencia de Administración y Finanzas deberá establecer la prelación en la demanda de gastos considerando primero, los gastos de funcionamiento de carácter permanente, como es el caso de las planillas del personal activo y cesante, no vinculados a proyectos de Inversión, así como sus respectivas cargas sociales; segundo, los bienes y servicios necesarios para la operatividad institucional; tercero, el mantenimiento de la Infraestructura de los proyectos de Inversión; cuarto, las contrapartidas que por efecto de contratos o conventos

deban preverse; quinto, los proyectos en ejecución; y finalmente, la ejecución de nuevos proyectos.

- Consolidada la Información, la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo responsabilidad, deberá Informar a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, en los ocho (08) días anteriores al Inicio de cada trimestre, los montos totales de gastos, a nivel de específica detalle y rubro de financiamiento, que mensualmente, se espera efectuar para mantener la operatividad de la Municipalidad, considerando los recursos estimados para cada trimestre.

Refleja la provisión de bienes, servicios y de equipamiento, solicitados por las unidades orgánicas para la operatividad de las actividades definidas en sus respectivos Planes Operativos, y su elaboración y consolidación es responsabilidad de la Subgerencia de Logística y Servicios Generales. Su elaboración da sustento a la demanda que en materia de bienes y servicios de tipo corriente que se requiere y se refleja en los Calendarios de Compromisos Institucionales (CCI).

Cualquier modificación del Cuadro de Necesidades que implique la variación de los créditos presupuestarios aprobados

a nivel de específico al detalle deberá ser canalizado en términos de solicitud de ampliación de calendario hacia la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su evaluación y modificación.

No procede solicitud de requerimiento de bienes y servicios que no guarden relación directa con los resultados esperados de las actividades establecidas en los respectivos Planes Operativo de las unidades orgánicas debidamente incluidas en el cuadro de necesidades.

Se entiende como relación directa a los efectos que los bienes o servicios que puedan tener en los resultados esperados, tales como incremento en la meta esperada, mejoramiento de la calidad del servicio o producto entregado, oportunidad en la ejecución de la prestación de los servicios o cualquier otro efecto que incida favorablemente en los resultados esperados.

### **El calendario de compromiso institucional**

La Subgerencia de Tesorería elabora y remite a través de SIAF la propuesta de Calendario de Compromisos institucional para su aprobación al Ministerio de Economía y Finanzas.

El Calendario de Compromisos constituye la máxima certificación de crédito presupuestario en gastos de bienes, servicios, capital, personal, entre otros.

La solicitud de ampliación de calendario, debe contar con el debido sustento que explique la relación directa con los resultados esperados de las actividades establecidas en los respectivos Planes Operativo de las unidades orgánicas, salvo que la solicitud este destinado a atender gastos considerados de carácter Ineludible y que se enmarquen a los recursos máximos programados.

Se considera gasto ineludible a todo aquel que su Incumplimiento pueda afectar la gestión financiera y normal operatividad de la Municipalidad.

La Subgerencia de Tesorería tiene plazo hasta los 15 primeros días de cada mes para solicitar la ampliación del calendario de pagos a la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

### **El compromiso**

El compromiso se sujeta estrictamente a los créditos presupuestarios aprobados en el presupuesto institucional así como en los requerimientos en gastos de bienes y servicios establecidos en el cuadro de necesidades, y a la prelación de la demanda de gastos de las áreas efectuada por la Gerencia de Administración y Finanzas.

El compromiso se sustenta conforme a los documentos u actos que establezca la Directiva de Ejecución Presupuestaria vigente.

### **El devengado**

El gasto devengado se formaliza cuando se otorga la conformidad con alguno de los documentos establecidos en el artículo precedente luego de haberse verificado, por parte del área responsable, una de las siguientes condiciones:

- a. La recepción satisfactoria de los bienes.
- b. La prestación efectiva y satisfactoria de los servicios.
- c. El cumplimiento de los términos contractuales en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o

entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad u oportunidades establecidas en las bases o en el contrato.

El devengado se sustenta únicamente con los documentos que para tal fin establezca la Directiva de Tesorería vigente.

### **El pago girado**

Es requisito para el registro del pago que el devengado haya sido contabilizado y aprobado en el SIAF-GL.

El Gerente de Administración y Finanzas, es responsable de los mayores costos que pudieran generarse como consecuencia de la falta de Autorizaciones de Giro y de Pago derivadas de la no correcta formalización y registro de las transacciones relacionadas con la ejecución del gasto en sus diferentes etapas, debiendo adoptar medidas orientadas a la atención del pago oportuno de las obligaciones contraídas<sup>1</sup> transmitiendo los registros relacionados con las mismas con la debida anticipación conforme a los respectivos cronogramas establecidos (Ejemplo: Gastos vinculados a AFP, Essalud, Contratos de bienes y Servicios, EPS, entre otros).

El pago del Gasto Devengado debidamente formalizado y procesado en estado AN en el SIAF-GL al 31 de diciembre de cada Año Fiscal, por toda fuente de financiamiento, se atenderá hasta el 31 de enero del Año Fiscal siguiente.

En materia de personal: Es responsabilidad de la Subgerencia de Personal registrar el compromiso de todo gasto, con cargo a actividades, vinculado con la gestión de personal de la Municipalidad, para el caso de proyectos las planillas deben responder a los costos formulados en el expediente técnico y/o estudios definitivos. Para tal efecto, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, deberá informar el rubro de financiamiento y la meta presupuestaria que será afectada.

En materia de bienes y servicios: Es responsabilidad de la Subgerencia de Logística y **Servicios** Generales registrar el compromiso de todo el gasto, con cargo a actividades o proyectos, vinculado con la adquisición o contratación de bienes y servicios respectivamente.

En materia de Encargos, Fondo Fijo para Caja Chica y Servicio de la **Deuda**: Es responsabilidad de la Subgerencia de Contabilidad registrar en la fase compromiso y devengado y la

Subgerencia de Tesorería la fase del girado de los encargos que se entreguen, de los gastos con cargos al Fondo Fijo para Caja Chica, así como del pago del Servicio de la Deuda.

En materia de **gastos** de ejercicios anteriores y sentencias judiciales: Es responsabilidad de la Gerencia de Administración y Finanzas, cuya competencia está vinculada a la naturaleza de estos pagos, registrar el compromiso de las obligaciones de los gastos de ejercicios anteriores, reconocidos por la Municipalidad.

### **Disposiciones complementarias**

Los requerimientos de bienes y servicios solicitados por las Unidades Orgánicas deberán canalizarse dentro de los veinte (20) días de iniciado el mes, a fin que la programación de los gastos no sufra alteraciones y ello se ajuste al calendario de pagos, la Sub Gerencia de Logística y Servicios Generales no recepcionará requerimiento fuera del plazo definido, salvo disposición expresa de la Gerencia Municipal.

El devengado puede efectuarse en un periodo posterior al del correspondiente compromiso, siempre y cuando dicho

devengado se registre en el SIAF-GL dentro del mes a la fecha del registro del compromiso, caso contrario la Gerencia de Administración y Finanzas, deberá, bajo responsabilidad, disponer la anulación, en el aplicativo correspondiente, de los expedientes que se encuentren en fase de compromiso y que aún no se encuentren devengados.

Una vez que se determine el valor referencial de la contratación, la Sub Gerencia de Logística y Servicios Generales deberá solicitar a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto la certificación de crédito presupuestal a fin de garantizar que se cuenta con el crédito presupuestal suficiente para comprometer el gasto en el año fiscal correspondiente.

La solicitud de certificación de disponibilidad presupuestal deberá Indicar lo siguiente:

- Señalar el periodo de contratación programado (inicio y término) y la oportunidad del compromiso, para lo cual deberán adjuntar cronograma de entrega y pago para prever el gasto, caso contrario se deberá indicar que el mismo será señalado en su oportunidad.

- Señalar a que actividad del plan operativo o proyecto será afectado. En el caso de ser proyecto deberá indicarse que lo requerido se encuentra contemplado en el expediente técnico del proyecto.
- 
- Los créditos presupuestarios otorgados que no se hayan podido comprometer para el mes solicitado, de ser el caso, deberán ser solicitados nuevamente o en su defecto indicar que ya no se requiere el crédito presupuestario que se solicitó.

Es responsabilidad de Gerencia de Administración y Finanzas asegurar el flujo oportuno de recursos financieros, a fin de garantizar la operatividad y funcionamiento de la Municipalidad y el cumplimiento de las metas presupuestarias trazadas para el año fiscal; debiendo informar mensualmente, bajo responsabilidad de su despacho, la ejecución presupuestaria a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

La ejecución de gastos deberá efectuarse además, con arreglo a las disposiciones que para cada ejercicio fiscal se emitan y tengan incidencia en la gestión presupuestal o financiera de la Municipalidad.

La autorización del pago de los devengados del ejercicio anterior no girados al 31 de diciembre se consideran prioritarios y se efectúa en el periodo comprendido entre el 1 de enero hasta 31 del mismo mes con cargo a los saldos bancarios del ejercicio anterior, bajo responsabilidad de la Gerencia de Administración Finanzas. El pago de los gastos devengados del ejercicio anterior que no se hayan efectuado durante el periodo de regularización se formalizan mediante Resolución de la Gerencia de Administración y Finanzas e implica el registro del compromiso, devengado y girado en el ejercicio fiscal vigente.

Además del diseño, la Subgerencia de Imagen y Participación Vecinal, evalúa la pertinencia de los requerimientos de publicidad, propaganda, entre otros. Dichos gastos están sujetos al marco presupuestal existente.

Los requerimientos de gastos en materiales de limpieza vinculados al aseo de las sedes administrativas de la Municipalidad son canalizados a través de la Subgerencia de Logística y Servicios Generales.

Los requerimientos de gastos vinculados al mantenimiento y acondicionamiento de la infraestructura municipal son

canalizados a través de la Subgerencia de Logística y Servicios Generales.

Las modificaciones presupuestarias que tengan efectuarse se sujetan estrictamente a las disposiciones vigentes que regula la materia, así como a las disposiciones internas que se hayan emitido para dicho fin.

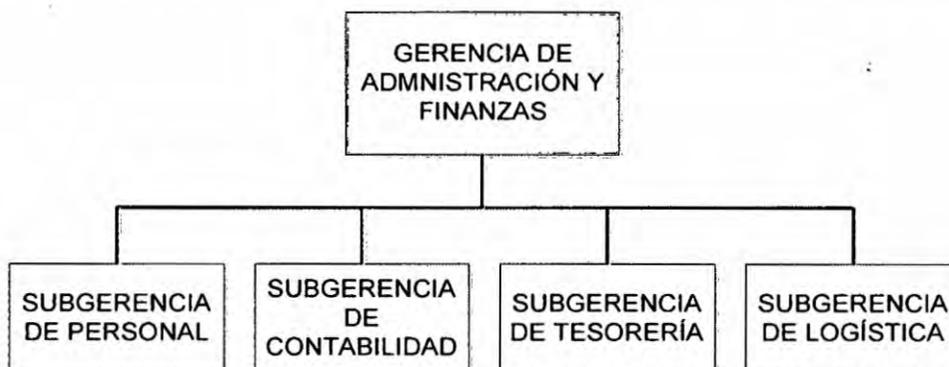
Es responsabilidad de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto que las programaciones de gastos sean consistentes con el Plan Anual de Adquisiciones, con los resultados esperados en el Plan Operativo de institucional, los Cronogramas y Programas Anuales de Desembolsos, los cronogramas de inversión, entre otros.

### **La Subgerencia de Tesorería**

Es un órgano de la Gerencia de Finanzas, responsable de conducir el Sistema de Tesorería de la Municipalidad de Independencia de Lima Metropolitana en el marco de la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería y de las normas y procedimientos complementarios.

Está a cargo de un Subgerente quien depende de la Gerencia de Administración y Finanzas.

## ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA



### Funciones y atribuciones de la Subgerencia de Tesorería

1. Dirigir, proponer normas y supervisar el funcionamiento del Sistema de Tesorería a nivel de la Municipalidad y las dependencias.
2. Evaluar las necesidades de financiamiento a corto plazo.
3. Administrar los fondos a su cargo, en función a la política aprobada por la Gerencia de Administración y Finanzas.
4. Proponer para su aprobación en el nivel respectivo, las normas y procedimientos técnicos para el desarrollo del Sistema de Tesorería.
5. Coordinar con la Gerencia de Planificación y Presupuesto y Subgerencia de Contabilidad, la atención de los requerimientos de fondos a nivel de las Dependencias Municipales.

6. Mantener el nivel de la disponibilidad de fondos que permita efectuar las provisiones correspondientes, en relación a la captación de ingresos, coordinando con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
7. Autorizar y controlar la apertura de cuentas bancarias a nivel de gastos corrientes y gastos de inversión, en concordancia con la política establecida por la Gerencia de Administración y Finanzas.
8. Informar a la Gerencia de Administración y Finanzas y al Comité de Colocaciones, el total de recursos administrados por la Tesorería, así como también los fondos disponibles a ser ofertados en el Sistema Financiero, a fin de optimizar y controlar el rendimiento de los recursos.
9. Gestionar las cartas fianzas, cartas de crédito y otros documentos comerciales, en función a los requerimientos de las áreas solicitantes; así como también cautelar su vigencia.
10. Supervisar en las dependencias municipales y órganos desconcentrados, la correcta aplicación de las normas de Tesorería vigentes, informando a la Gerencia de Administración y Finanzas sobre medidas a adoptarse de ser necesario.

11. Entregar a la Subgerencia de Contabilidad la información contable que genera el Sistema de Tesorería, para efectos de conciliación mensual.
12. Ejecutar las operaciones de tesorería, centralizando la recepción y control de los ingresos municipales; así como su utilización, de conformidad con las normas vigentes aplicables y disposiciones de la Alta Dirección.
13. Analizar y evaluar la relación ingreso – gasto, proponiendo medidas relacionadas con la obtención y utilización de los recursos financieros determinando la posición de saldos.
14. Coordinar y ejecutar las transferencias de los recursos financieros, de acuerdo a la normatividad legal aplicable y política establecida por los niveles correspondientes.
15. Formular los documentos normativos, de acuerdo con la normatividad vigente y política institucional aplicable al sistema de tesorería, considerando procedimientos a ejecutar, pagos y otras funciones.
16. Realizar el registro, custodia, control y expendio de documentos valorados.
17. Realizar el registro, custodia y control de las cartas fianzas, garantías y otros valores de la Municipalidad de Independencia.

18. Ejecutar, supervisar y controlar los convenios y compromisos financieros de la Municipalidad de Independencia.
19. Controlar y verificar la liquidación en forma posterior de, los desembolsos por Caja Chica y Fondos Especiales, proponiendo normas y directivas orientadas a mejorar la administración y control de estos Fondos.
20. Verificar, custodiar y controlar el correcto manejo del archivo de tesorería, ajustándose a la normatividad vigente.
21. Coordinar con la Subgerencia de Personal, respecto de los trabajadores y pensionistas impedidos o con graves problemas de salud, a fin de brindarles las facilidades que correspondan para el pago de sus remuneraciones y/o pensiones, considerando pagos en efectivo en su centro de labor y/o domicilio.
22. Dar cumplimiento a las obligaciones contractuales derivados de los contratos de crédito; de la deuda por títulos valores públicos; corrección monetaria y cambiaria de la deuda contratada y; corrección monetaria de títulos valores.
23. Solicitar avances en cuentas bancarias y cualquier otro tipo de operación bancaria, activos y pasivo, informando a la Gerencia de Administración y Finanzas.

24. Solicitar exoneraciones tributarias ante la SUNAT, y cautelar el pago oportuno de impuestos o tributos correspondientes a la Municipalidad de Independencia.
25. Autorizar la devolución de tributos y otros recursos Municipales, dispuestos por la Resolución de Alcaldía y, proceder a la suscripción del convenio respectivo, previa verificación de lo solicitado.
26. Administrar el flujo de los ingresos y egresos de la Municipalidad y de los títulos valores que comprende la Administración Financiera.
27. Cautelar el correcto uso y destino de los recursos obtenidos con operaciones de endeudamiento, tal como haya sido aprobado por la Municipalidad de Independencia.
28. Aprobar los términos de referencia y/o Especificaciones Técnicas, que estén relacionados a su área.
29. Suscribir en forma conjunta con el Gerente de Administración y Finanzas los contratos de Fideicomiso, administración del Patrimonio, endeudamiento, titularizaciones y garantías de demandas con la banca y el sistema financiero nacional autorizados, por la Municipalidad de Independencia.

30. Formular y proponer a la Gerencia de Administración y Finanzas los lineamientos de política institucional de la Municipalidad de Independencia y a nivel Corporativo, en materia de Tesorería.
31. Revisar los Estados Financieros para establecer la disponibilidad de recursos de inversión disponibles y proponer su posición ante el Gerente de Administración y Finanzas.
32. Tomar las acciones correspondientes para atender en forma oportuna pasivos provisionados y no pagados, considerando la antigüedad de los mismos, informando a la Gerencia de Administración y Finanzas.
33. Conciliar mensualmente con la Subgerencia de Contabilidad los saldos de la cuenta Caja Bancos, informando a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
34. Conciliar mensualmente con la Subgerencia de Contabilidad la ejecución presupuestal por fuente de financiamiento y los correspondientes saldos de balance, cautelando la integridad de los fondos de la Municipalidad de Independencia.
35. Coordinar con la Subgerencia de Contabilidad la atención oportuna de pasivos provisionados y no pagados,

considerando la antigüedad de los mismos, informando a la Gerencia de Administración y Finanzas.

36. Conciliar con la Subgerencia de Contabilidad la información relacionada a Transferencias y Rendiciones por tipo de obra, verificando que los saldos no rendidos en el módulo de inversiones concilien con los saldos contables, e informando a la Gerencia discrepancias.
37. Proporcionar oportunamente a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, información de la Subgerencia a su cargo, para la Memoria Anual de la Gerencia de Administración y Finanzas, en coordinación con las áreas que la conforman.
38. Cautelar que las observaciones de los órganos de control, auditoría interna, externa y otros de su competencia, se implementen adecuadamente y dentro del ejercicio fiscal que corresponda.
39. Organizar, programar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar, proponer normas y controlar las actividades del sistema de tesorería de la Municipalidad de Independencia definidas en el Reglamento de Organización y Funciones, como soporte de la Gerencia de Administración y Finanzas.

40. Dar cumplimiento a otras funciones propias de su competencia que le asigne o delegue el Gerente de Administración y Finanzas o nivel superior.

## **2.4. Definición de términos**

### **Actividades de control.**

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.

### **Actividades de monitoreo.**

Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

### **Control de recepción de los bienes que se adquiere para el pago respectivo.**

Se explican las fases de control e identificación por las que pasa el material adquirido, desde su llegada a la entidad.

### **Custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo.**

Consiste en administrar la cartera de clientes que soliciten los servicios de custodia, a través del resguardo de los Títulos Valores de manera electrónica, ejecutando venta, compra y/o traspaso de títulos, así como el control y pago de los cupones y vencimiento de capital.

### **Ejecución de pagos de cheques a proveedores.**

Es obligatorio que los pagos a proveedores con cargo a los fondos administrados y canalizados a través del gobierno local, incluyendo a los encargos otorgados, se efectúen a través de abono directo en sus respectivas cuentas bancarias.

### **Información y comunicación.**

Son 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.

### **Metas y objetivos.**

Toda empresa que pretende desarrollarse y mantenerse en los actuales escenarios económicos requiere contar con una gerencia

proactiva, estratega, creativa, capaz de ejercer un liderazgo participativo acorde a los requerimientos del presente. Se requiere saber planificar, establecer metas, objetivos cónsonos con la dinámica comercial que establecen empresas competitivas, exitosas.

### **Planificación.**

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. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

### **Supervisión y monitoreo.**

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.

### **Transferencia de fondos y pagos de proveedores.**

Movimiento interno de fondos entre cuentas dentro de un banco o movimiento externo de fondos entre bancos. La transferencia se realiza a través del cajero quien ordena un pago con cargo a una cuenta, ya sea a favor de un cliente del mismo banco, o a un cliente de otro banco, si existe el sistema que permita esta opción.

## **CAPÍTULO III**

### **VARIABLES E HIPÓTESIS**

#### **3.1. Variables de la investigación**

##### **3.1.1. Variable independiente**

Control interno.

##### **3.1.2. Variable dependiente**

Gestión de la Subgerencia de Tesorería.

#### **3.2. Operacionalización de variables**

##### **3.2.1. Variable independiente**

###### **X. CONTROL INTERNO**

###### **Indicadores:**

- X<sub>1</sub>.- Metas y objetivos del control interno.
- X<sub>2</sub>.- Evaluación de eficacia.
- X<sub>3</sub>.- Actividades de control.

### **3.2.2. Variable dependiente**

#### **Y. GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA**

##### **Indicadores:**

- Y<sub>1</sub>.- Ejecución de pagos de cheques a proveedores.
- Y<sub>2</sub>.- Transferencias de fondos y pagos de proveedores.
- Y<sub>3</sub>.- Custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo.

### **3.3. Formulación de hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis general**

Si la aplicación del control interno es eficiente, entonces da confiabilidad en la gestión en el área de tesorería de la Municipalidad de Independencia – período 2014.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas**

- a. Las metas y objetivos del control interno, incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores en el área de tesorería de la Municipalidad de Independencia.

- b.** La evaluación de eficacia como herramienta de mejora, incide en las transferencias de fondos y pagos de proveedores en el área de tesorería de la Municipalidad de Independencia.
  
- c.** Las actividades de control permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo en el área de tesorería de la Municipalidad de Independencia.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo de investigación**

Esta investigación fue de naturaleza cualitativa. Taylor y Bogdan (1994) consideran a la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable.

Para los propósitos de la presente investigación y de acuerdo a la naturaleza del problema, se empleó el tipo de investigación cualitativa por el diseño de investigación que extrae descripciones de las observaciones que adoptan la forma de narraciones, cuestionarios y registros tomando el hecho de estudio de carácter descriptivo-explicativo. El tratamiento de los datos fue cuantitativo

El nivel de investigación es descriptiva-correlacional.

#### **4.2. Diseño de investigación**

El diseño que se utilizó con el fin de identificar la correlación que existen entre las variables fue No experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2006).

**De corte transversal**, según Hernández et al. (2006) “responde a estudios transversales que se recopilan de datos de un solo período”.

### **4.3. Población y muestra**

#### **4.3.1. Población**

La población de estudio estuvo conformada por 50 trabajadores, constituida por gerentes, contadores, administradores y empleados de la Municipalidad de Independencia de Lima Metropolitana.

#### **4.3.2. Muestra**

Como se contó con una población pequeña y accesible para aplicar el cuestionario, se consideró la totalidad de trabajadores no seleccionando muestra alguna en este caso. Sin embargo, para realizar la entrevista, se optó por elegir a diez trabajadores del área elegidos por el amplio dominio del problema de investigación; es decir, se tuvo una muestra probabilística por conveniencia, porque se eligió a quienes serían entrevistados por responder a los criterios y a la naturaleza de la investigación. (Kinnear y Taylor, 2000).

## **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **4.4.1. Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos que se emplearon para investigar fueron:

#### **Observación:**

La técnica de la observación es utilizada para tener en cuenta la realidad por medio de la observación de los hechos y de esa manera, poder elaborar conclusiones.

#### **Encuesta:**

Por esta técnica se pudo obtener datos de varias fuentes; se registró, resumió y analizó la información que fue tabulada. Con este fin se ha empleado un listado de preguntas escritas que fueron respondidas por los encuestados, igualmente, por escrito. Este listado de preguntas se denomina cuestionario.

#### **Análisis documental:**

Mediante esta técnica se sistematizó los datos revisados o la lectura de la información recopilada, luego se hizo el respectivo análisis para, posteriormente, formular las conclusiones respectivas.

#### **4.4.2. Instrumentos**

##### **Guía de observación:**

La observación fue un elemento fundamental en el proceso de investigación. Para obtener el mayor número de datos, se hizo uso sistemático de nuestros sentidos en búsqueda de los datos necesarios para resolver un problema de investigación.

##### **Guía de análisis documental:**

Análisis documental, técnica de representación del contenido de los documentos en un sistema documental realizado, principalmente, para que puedan ser recuperados cuando sean necesarios.

##### **Cuestionario:**

Listado de preguntas que fueron respondidas para obtener información que fue sistematizada y analizada. Es un instrumento muy flexible y versátil. Su validez depende de la claridad de sus preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta. Las mejores encuestas siempre son los más sencillos y los más directos, los menos ambiguos y los más breves.

**Guía de entrevista:**

Secuencia de interrogantes diseñadas para formular a los entrevistados, la información que se requiere para el problema de investigación.

**4.5. Procedimientos de recolección de datos****Entrevista:**

El entrevistador estuvo avalado por una carta institucional que lo presentó y en la cual se indicaba, explícitamente, los fines de la entrevista, afirmando su carácter reservado.

Se concertó previamente una cita. con el entrevistado y se pactó el día y la hora en que se llevaría a cabo la entrevista.

El entrevistador estuvo capacitado para enfrentar las dificultades durante la entrevista y también tuvo las siguientes cualidades: capacidad de comunicación, capacidad de ponerse en el lugar del otro y desempeño tratando de ser objetivo.

**Encuesta:**

Fue utilizado para recoger información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la encuesta.

#### **4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos**

El procesamiento y análisis de datos se efectuó mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador. Se utilizó el software estadístico que hoy se encuentra en el mercado SPSS versión 22 y el Microsoft Excel 2010.

El análisis de datos se realizó a través de una estadística descriptiva haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos; pruebas estadísticas como la prueba del Chi-cuadrado y el coeficiente de correlación Gamma.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. Análisis e interpretación de resultados**

- 1. A la pregunta: ¿Qué opina sobre el control interno en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

En la información obtenida de los entrevistados sobre el control interno, se tiene que debemos de tener en cuenta que los titulares, los gerentes, administradores y contadores son quienes tienen la capacidad del programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por la municipalidad para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección del gobierno local.

Con respecto a la gestión, se considera que es un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado del gobierno local que necesita para su éxito. Para ello, son imprescindibles unas herramientas sencillas de

análisis y medida de la eficiencia de forma que se puedan definir unos objetivos a corto y largo plazo de la municipalidad que aseguren la supervivencia de la misma y ser capaces de dilucidar si se es eficiente en la persecución de dichos objetivos mediante la comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente.

- 2. A la pregunta: ¿Qué importancia tiene para usted la función del control en las metas y objetivos del control interno en la Subgerencia de Tesorería en la administración municipal del distrito de Independencia?**

De las respuestas obtenidas, se determina que todos los entrevistados consideran que la función del control en la Subgerencia de Tesorería en la administración municipal del distrito de Independencia, es muy importante en el proceso administrativo, porque permite la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las entidades. Verifica si se vienen cumpliendo las normas, los reglamentos y lo planificado, para luego determinar los errores y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

En consecuencia, es vital porque nos va a permitir conocer si la administración está cumpliendo con sus objetivos, ya que sin control no podríamos garantizar el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas por la administración.

3. **A la pregunta: ¿Cree usted que en la ejecución de pagos de cheques a proveedores existe una buena programación y cronograma de pagos establecidos?**

Los entrevistados consideran que es importante la ejecución de pagos de cheques a proveedores, pero que no existe una buena programación y cronograma de pagos establecidos. Asimismo, es necesario el control para que toda la documentación de las adquisiciones y de la recepción de los bienes y servicios adquiridos, estén debidamente sustentados, para una correcta ejecución de pagos de cheques a los proveedores, teniendo en cuenta la calidad, los precios y sobre todo los materiales que han sido solicitados.

4. **A la pregunta: ¿Para usted la evaluación de eficacia es importante en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

En virtud a las consideraciones expuestas por los entrevistados, apreciamos que mayoritariamente respondieron que la evaluación de eficacia es importante, pero no es eficiente y eficaz, esto se debe a que no posee objetivos y metas, como lo van a medir, no existe el parámetro necesario para poder determinar las personas que dirigen el gobierno local deban saber qué es lo que quieren hacer y luego hacerlo.

**5. A la pregunta ¿El gobierno municipal le da importancia a la transferencia de fondos y pagos de proveedores?**

De la información obtenida, se considera que es importante la transferencia oportuna de fondos asignados, con la finalidad de una correcta ejecución del presupuesto aprobado, para que la subgerencia de tesorería pueda cumplir de manera eficiente los pagos a los proveedores, lo que actualmente no está ocurriendo; se requiere un control previo que garantice el cumplimiento de los compromisos de pagos adquiridos para mejorar la imagen de la municipalidad frente a los proveedores y una correcta ejecución de los fondos recibidos.

**6. A la pregunta: ¿Cree que las actividades de control optimiza la administración municipal del distrito de Independencia?**

De lo expresado por los entrevistados, encontramos que efectivamente la mayor parte de los que respondieron consideran que no existen las actividades de control interno que optimicen la administración en la Municipalidad de Independencia; que el control se viene aplicando de acuerdo a los procedimientos y normas vigentes, como también es supervisado por los jefes inmediatos, quienes controlan el cumplimiento de lo expresado en líneas anteriores.

**7. A la pregunta: ¿Considera usted que la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo se logran a nivel de la administración municipal con el empleo del control interno?**

Al analizar obtenidas en este punto se considera que es importante, dar la seguridad necesaria a los bienes, materiales, financieros y administrativos de la subgerencia de tesorería, lo que no sucede actualmente, no tienen una seguridad física, se requiere protegerla con medidas físicas de seguridad para cuidar los intereses monetarios, la información que se desarrolla y sobre todo para dar seguridad a los valores propios y encargos que maneja esta subgerencia.

- 8. A la pregunta: ¿Dentro del marco operacional de su institución sus controles internos permiten tener la seguridad necesaria de un buen desenvolvimiento de sus actividades financieras y administrativas?**

Ante esta pregunta los entrevistados respondieron de la siguiente manera: Si bien es cierto que un sistema de control interno no es garantía de una buena gestión, sin embargo un sistema de control deficiente no es facilitador para el desarrollo de un buen trabajo en la subgerencia de tesorería. Por lo que es necesario implementar un control interno para evitar errores involuntarios o por desconocimiento; es necesario un control desde el inicio desde los trámites de adquisición de bienes y servicios hasta el pago correspondiente; este control permitirá un mejor resultado, un trabajo claro y transparente, además creará confianza de la dirección en el trabajo que realizan los empleados.

- 9. A la pregunta: ¿En qué áreas considera usted que normalmente debe influir el control interno en la gestión de la comuna edil?**

De acuerdo con los entrevistados, el control interno debe efectuar en: contrataciones, adquisiciones, obras sociales,

Rentas, Registro Civil, tratando que estas áreas cumplan con sus objetivos por intermedio del Control Interno, ayudando a retroalimentar el proceso administrativo en orden de importancia.

El Control Interno al nivel de la Gestión Municipal debe incidir en todas las áreas, haciendo énfasis en las áreas que tengan mayor actividad y/o sean más importantes de una manera selectiva y con programaciones, según la clase socio-económica donde se encuentre la Comuna Edil.

**10. A la pregunta: ¿Considera usted, que ventajas se logran a nivel de la administración municipal con el empleo del control interno?**

Los entrevistados consideraron el cumplimiento de las normas legales vigentes, obteniendo una información confiable, conociendo las gestiones que realiza la entidad, eficiencia en la gestión municipal, racionalizando mejor los gastos. Cumplimiento de las metas y objetivos, eficiencia de las actividades o funciones de la gestión, tales como obras a favor de la comunidad.

Las ventajas que se logran a nivel del gobierno local con el empleo del Control Interno, es la garantía de una adecuada salvaguarda de los activos, mejorar sus procesos, haciéndolos más eficaces, minimizando los costos y maximizando el rendimiento.

### **5.1.1 Resultados de la entrevista**

#### **Datos del entrevistado**

- a.** Cargo : Jefe de la Oficina de Tesorería  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Confianza  
Sexo : Masculino  
Edad : 42
- b.** Cargo : Sub Jefe de la Oficina de Tesorería  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Contratada  
Sexo : Femenino  
Edad : 30

- c.** Cargo : Secretaria  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Contratada  
Sexo : Femenino  
Edad : 30
- d.** Cargo : Encargada de caja chica  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Contratada  
Sexo : Femenino  
Edad : 24
- e.** Cargo : Encargada de proveedores  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Nombrada  
Sexo : Femenino  
Edad : 38
- f.** Cargo : Empleada  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Nombrada

- Sexo : Femenino  
Edad : 40
- g.** Cargo : Empleada  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Nombrada  
Sexo : Femenino  
Edad : 38
- h.** Cargo : Empleado  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Nombrado  
Sexo : Masculino  
Edad : 46
- i.** Cargo : Empleado  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Nombrado  
Sexo : Masculino  
Edad : 50
- j.** Cargo : Empleada  
Grado de instrucción : Superior  
Condición : Nombrada

Sexo : Femenino

Edad : 44

## 5.2. Resultados de la encuesta

A continuación se presenta los resultados consolidados que se pueden observar en el Anexo 4. Se ha tomado en cuenta toda la encuesta que ha sido reclasificada para cada problema y se asignó nuevas alternativas: bueno, regular y malo, con el fin de resolver el desarrollo de los problemas.

### a) Problema específico 1:

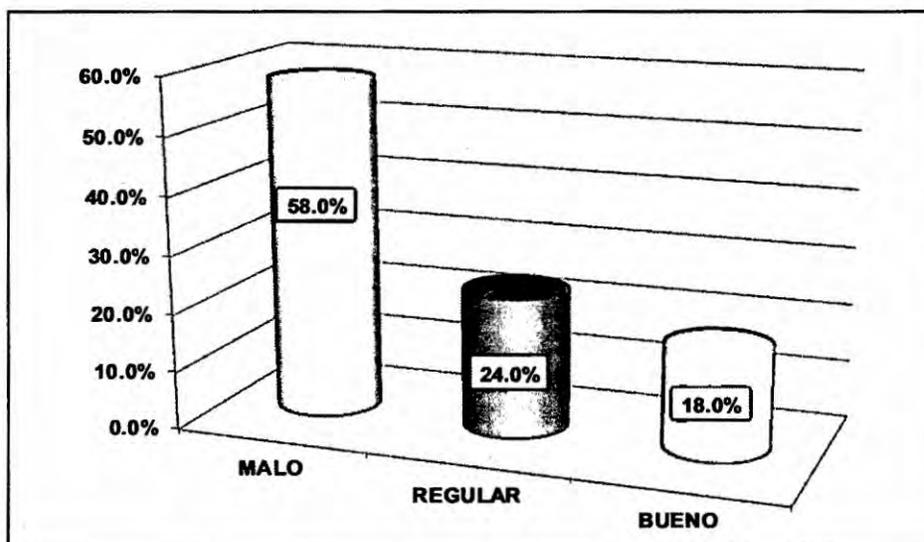
TABLA N° 5.1

### RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	29	58,0	58,0
	REGULAR	12	24,0	82,0
	BUENO	9	18,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

**GRÁFICO N° 5.1**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL**  
**ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**



**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

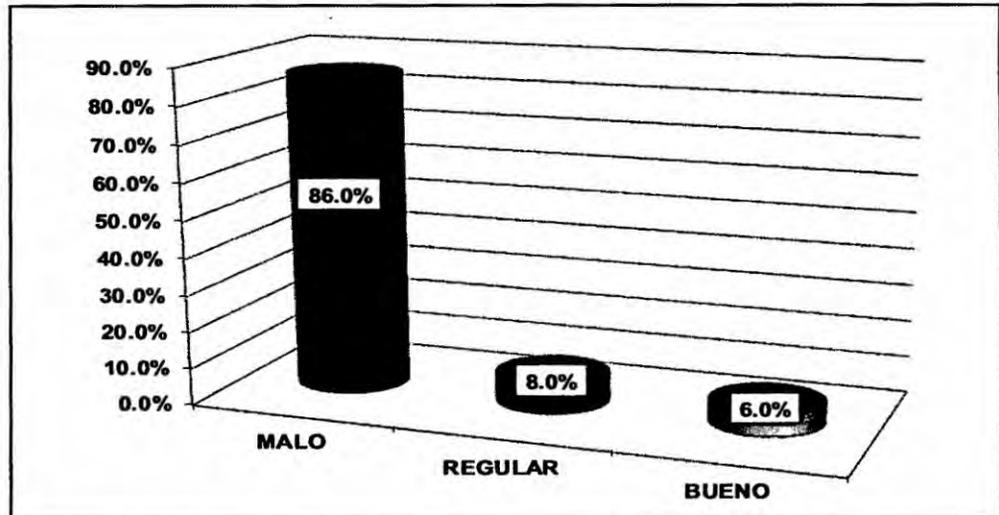
Se observa de los encuestados, el 58.0% considera que el establecimiento de metas y objetivos del control interno en la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia es malo, el 24.0% responde que es regular y el 18.0% de los encuestados manifestó que es bueno.

**TABLA N° 5.2**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA EJECUCIÓN**  
**DE PAGO DE CHEQUE A PROVEEDORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	43	86,0	86,0
	REGULAR	4	8,0	94,0
	BUENO	3	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

**GRÁFICO N° 5.2  
RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA EJECUCIÓN  
DE PAGO DE CHEQUE A PROVEEDORES**



**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

Se aprecia de los encuestados, el 86.0% considera es malo que la ejecución de pagos de cheques a proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia, el 8.0% respondieron que es regular y 6.0% de los encuestados expresaron que es bueno.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	.000

Observando los resultados de la prueba Chi-cuadrado, se puede concluir que hay incidencia entre el establecimiento de metas y objetivos con la ejecución de pagos de cheques a proveedores.

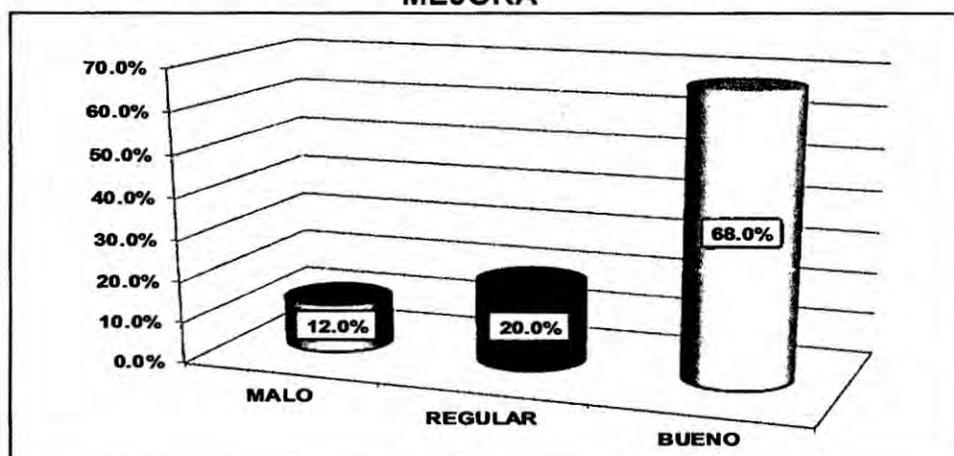
b) Problema específico 2:

**TABLA N° 5.3**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA**  
**EVALUACIÓN DE EFICACIA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	6	12,0	12,0
	REGULAR	10	20,0	32,0
	BUENA	34	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

**GRÁFICO N° 5.3**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA**  
**EVALUACIÓN DE EFICACIA COMO HERRAMIENTA DE**  
**MEJORA**



Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

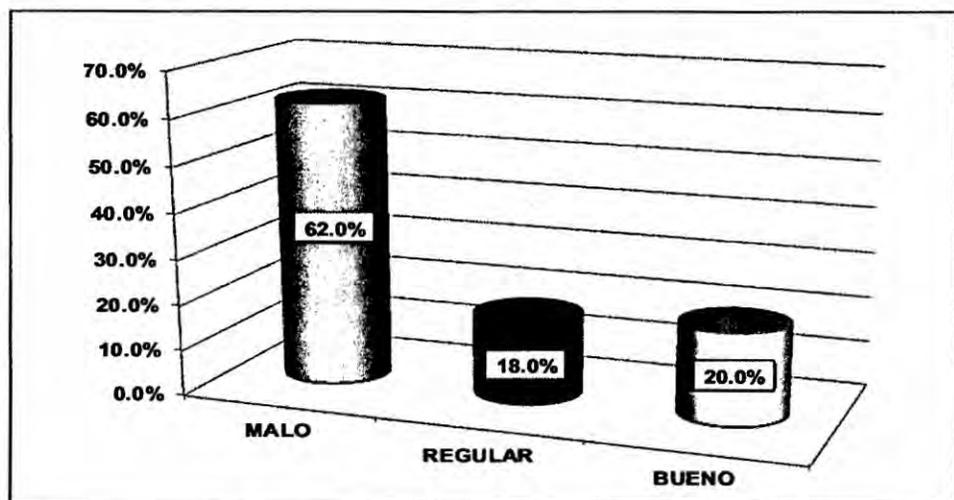
De los encuestados, el 12.0% considera que es malo, un 20.0% señaló que es regular y un 68.0% manifestó ser bueno la evaluación de eficacia como herramienta de mejora en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

**TABLA N° 5.4**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA**  
**TRANSFERENCIA DE FONDOS Y PAGOS DE PROVEEDORES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	31	62,0	62,0	62,0
	REGULAR	9	18,0	18,0	80,0
	BUENO	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

**GRÁFICO N° 5.4**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA**  
**TRANSFERENCIA DE FONDOS Y PAGOS DE PROVEEDORES**



**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

De la encuesta realizada, el 62.0% precisan por la alternativa malo por la transferencia de fondos y pagos de proveedores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia, un 18.0% opina que es regular y, finalmente, el 20.0% eligieron que es bueno.

### Pruebas de Chi-cuadrado

	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	.031

Según la prueba de Chi-cuadrado, se puede concluir que las variables evaluación de eficacia como herramienta de mejora incide en las transferencias de fondos y pago de proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia. (Véase la tabla 5.4, en la página 124)

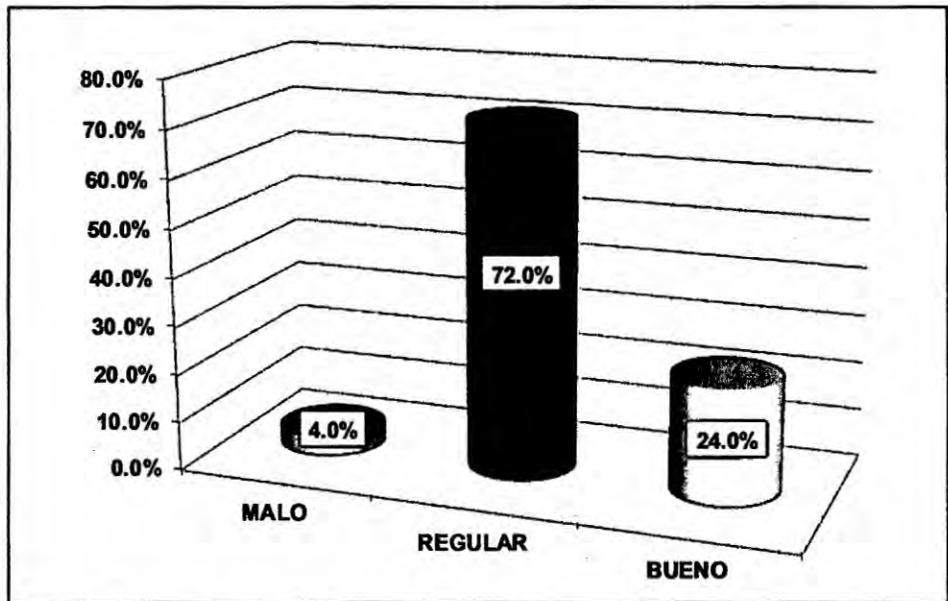
#### c) Problema específico 3:

**TABLA N° 5.5  
RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LAS  
ACTIVIDADES DE CONTROL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	2	4,0	4,0	4,0
REGULAR	36	72,0	72,0	76,0
BUENO	12	24,0	24,0	100,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

**GRÁFICO N° 5.5**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LAS**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL**



**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

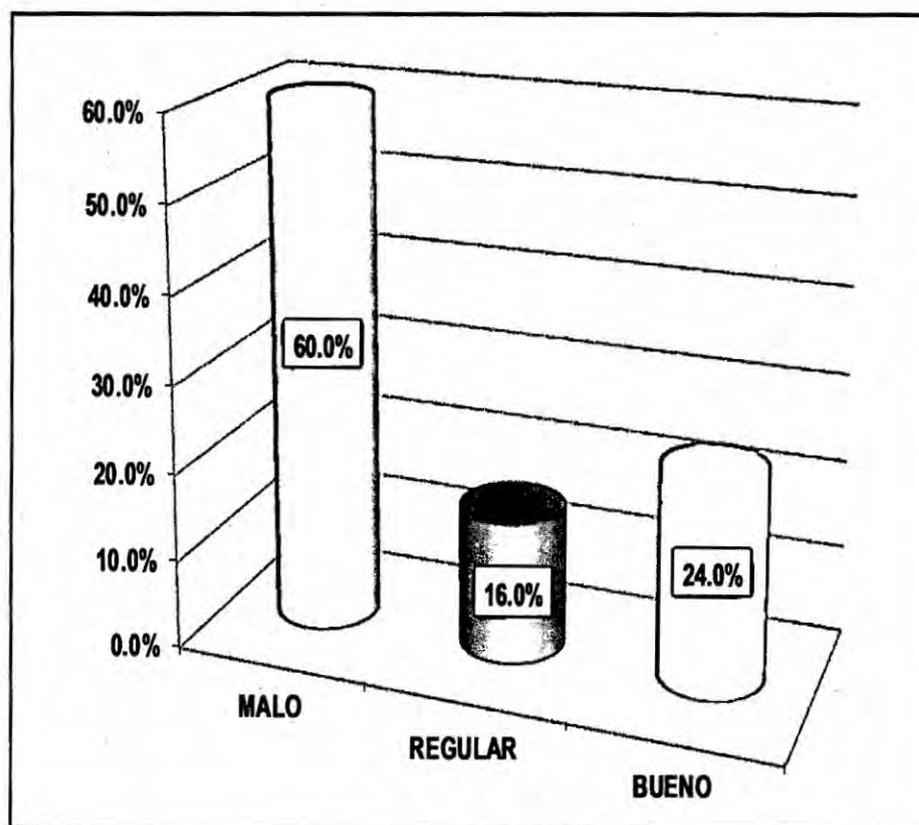
De acuerdo con la pregunta formulada, se tiene que el 4.0% determina que es malo, un 72.0% optó por la alternativa regular sobre las actividades de control de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia y por último, un 24.0% manifestó que es bueno.

**TABLA N° 5.6**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA**  
**CUSTODIA DE VALORES Y DE FONDOS PARA PAGOS EN**  
**EFFECTIVO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	30	60,0	60,0
	REGULAR	8	16,0	76,0
	BUENO	12	24,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

**GRÁFICO N° 5.6**  
**RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA**  
**CUSTODIA DE VALORES Y DE FONDOS PARA PAGOS EN**  
**EFFECTIVO**



**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

El 60.0% de los encuestados precisan que la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia es mala, un 16.0% expresó que es regular y finalmente, el 24.0% señaló que es bueno.

**Prueba Chi-cuadrado**

	<b>Sig.</b>
Chi-cuadrado de Pearson	.000

Observando los resultados de la prueba Chi-cuadrado, se puede concluir que hay incidencia entre las actividades de control con la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo. (Véase la tabla 5.6, en la página 126)

**TABLA N° 5.7  
RELACIÓN ENTRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE  
SUBGERENCIA**

	<b>Sig.</b>
Chi-cuadrado de Pearson	.000

Según es estadístico Chi cuadrado, se puede concluir que la variables control interno y la gestión de la subgerencia se encuentran relacionadas por  $P = sig = 0,000 < \alpha = 0,05$

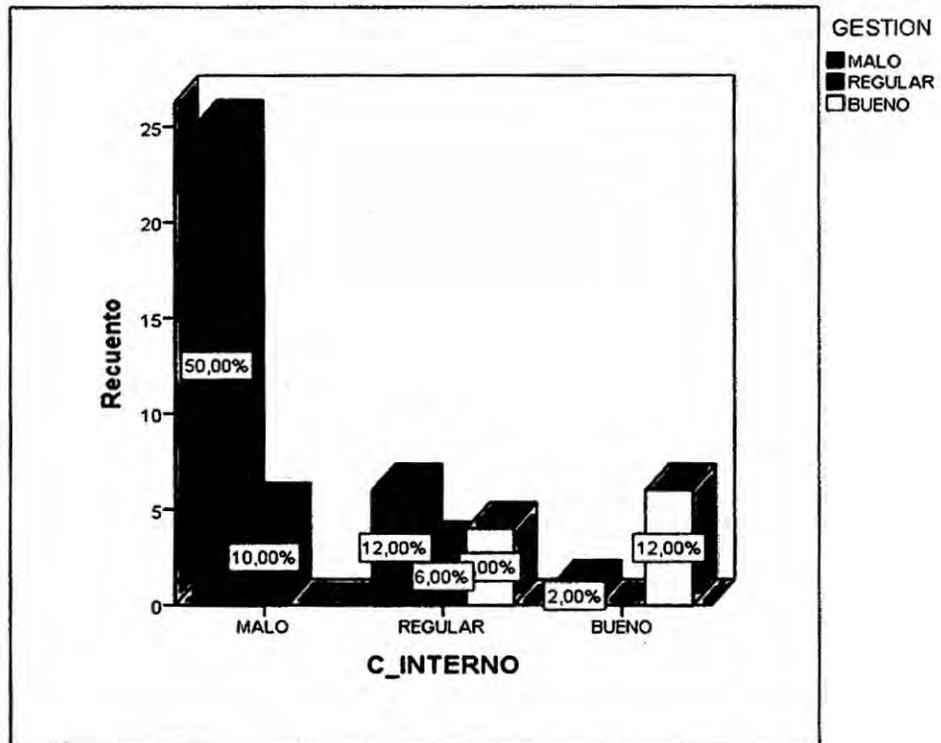
Coeficiente de Correlación de Gamma para variables cualitativas

	<b>Valor</b>	<b>Sig.</b>
Gamma	,822	,000
N de casos válidos	50	

**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

Mediante el coeficiente de correlación de Gamma se concluye que la relación entre el control interno y la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia es del 82,2%.

**GRÁFICO N° 5.7**  
**RELACIÓN ENTRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE**  
**SUBGERENCIA**



**Fuente:** Datos obtenidos por encuesta.

Se observa del total de los encuestados, un 50.0% considera que el control interno es malo, por lo tanto, la gestión es mala y concluimos que existe relación entre estas dos variables. De la información recogida, el 12.0% considera que es regular y finalmente, el 2.0% piensa que el control interno es bueno.

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado, se aprecia que las variables control interno y la gestión de la subgerencia se encuentran relacionados; asimismo, el coeficiente de correlación Gamma determina que existe relación entre el control interno y la gestión de la Subgerencia de Tesorería.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados**

##### **Hipótesis general**

- A.** Se aprecia en la tabla N ° 5.7 y gráfico N° 5.7, en la página 128, y asimismo, en los resultados de la prueba de Chi-cuadrado se evidencia que las variables de control interno y la gestión están relacionadas. De igual manera, en las preguntas de la entrevista en relación a los que se considera en el marco legal la Ley 28716 - Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, Resolución de Contraloría General de la República N°320-2006-CG; Resolución de Contraloría General de la República N° 458-2008-CG y la Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, evidenciando que la aplicación del control interno no es eficiente; por lo tanto, no da confiabilidad en la gestión de la subgerencia tesorería de la Municipalidad de Independencia.

### **Hipótesis específicas**

- A.** De acuerdo a las encuestas reflejadas en las tablas y gráficos N° 5.1 y 5.2 en las páginas 120,121,122, respectivamente, así como las entrevistas en las preguntas 2 y 3, se consideró el marco legal la Ley 28716 - Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, Resolución de Contraloría General de la República N°320-2006-CG; Resolución de Contraloría General de la República N° 458-2008-CG y la Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, los cuales nos sirvieron de base para la contrastación de la primera hipótesis específica, nos dan como resultado que, en cuanto al establecimiento de metas y objetivos del control interno, no incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores.
- B.** De acuerdo a las tablas N° 5.3 y 5.4 y gráficos N° 5.3 y N° 5.4 en las páginas 123,124, respectivamente correspondiente a la encuesta, así como las entrevistas en las preguntas 4 y 5, se consideró el marco legal la Ley 28716 - Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, Resolución de Contraloría General de la República N° 320-2006-CG, Resolución de Contraloría General de la República N° 458-2008-CG y la Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, se

aprecia que tenemos el mismo problema con la evaluación de eficacia como herramienta de mejora, el cual no incide en las transferencias de fondos y pagos de proveedores.

- C. Por último, apreciando las tablas N° 5.5 y N° 5.6 gráficos N° 5.5 y N° 5.6 en las páginas 125,126,127, respectivamente correspondiente a la encuesta, así como las entrevistas en las preguntas 6 y 7, también se consideró el marco legal la Ley 28716 - Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, Resolución de Contraloría General de la República N° 320-2006-CG; Resolución de Contraloría General de la República N° 458-2008-CG y la Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Podemos concluir que las actividades de control no permiten mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

## **6.2. Contratación de resultados con otros estudios similares**

De acuerdo con el resultado de nuestra investigación, en relación al estudio sobre la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca – 2013, se tiene que no se

aplicaban los controles internos establecidos en las normas técnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo determinó que la gestión de riesgos es deficiente, detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide no actuar frente al riesgo al momento de no aplicar medidas de control para poder mitigar o disminuir el riesgo producido en la entidad. Se puede decir que el resultado se asemeja a nuestra investigación porque en ambos casos se aprecia una deficiencia en el control interno a nivel de un gobierno local.

Por otro lado, tenemos que en la investigación sobre los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado, en esta investigación apreciamos que, con relación a la ejecución presupuestal las políticas utilizadas en el control interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de abastecimientos, influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúa; sin embargo, se amerita un manual para su ejecución. De acuerdo a esto, se puede decir que hay diferencias con nuestra investigación ya que aquí se aprecia que el control interno es favorable, y sólo indica que es necesario un manual para su mejor

ejecución, mientras que nuestra investigación muestra serias deficiencias en el control interno.

Con respecto a la investigación sobre la evaluación del Control Interno en el Sistema de Tesorería de la Dirección Distrital de Educación Oruro; se evidenció que la entidad no elabora los estados financieros; por lo tanto, no se realizan los registros contables de contabilidad integrada, en razón de no haberse implantado un sistema de contabilidad para llevar los registros de las diferentes operaciones. Asimismo se ha evidenciado la falta de una adecuada segregación de funciones en los diferentes procesos, actividades y operaciones, verificando que algunos funcionarios realizan duplicidad de funciones en desmedro de la entidad. Por último nos dice que el personal encargado de administrar el efectivo, no cuenta con una fianza que respalde su responsabilidad, en el manejo de bienes de la institución. De todo esto se desprende que, existen semejanzas con nuestra investigación en cuanto al control interno porque no existen registros de contabilidad integrada, apreciamos que ambas investigaciones muestran serias deficiencias en la aplicación del control interno, lo que afecta la gestión institucional.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

- A.** El control interno no es eficiente según los resultados de nuestra investigación; por lo tanto, no da confiabilidad en la gestión de la subgerencia tesorería de la Municipalidad de Independencia.
  
- B.** El control interno no incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores que está establecido como metas y objetivos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.
  
- C.** La evaluación de eficacia como herramienta de mejora, no incide en las transferencias de fondos y pagos de proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.
  
- D.** El sistema de control no permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RECOMENDACIONES**

En relación a las conclusiones obtenidas se infieren las siguientes recomendaciones,

- A.** En cuanto a la aplicación del control interno en la gestión de la subgerencia tesorería de la Municipalidad de Independencia, se recomienda a la Gerencia General hacer las correcciones inmediatas para optimizar la administración del gobierno local.
  
- B.** Implementar un modelo de lineamiento de control interno en el establecimiento de metas y objetivos y en la ejecución de pagos de cheques a proveedores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.
  
- C.** Considerar la evaluación de eficacia como herramienta de mejora con las transferencias de fondos y pagos de proveedores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.
  
- D.** Los procedimientos del control interno deberán estar enmarcados en el control del cumplimiento para la custodia de

valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.

## CAPÍTULO IX

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, J. **Auditoría y control interno**. Madrid. Editorial Cultural Ediciones. 2008.
  
- ANDRADE E. **Diccionario de finanzas, economía y contabilidad**. Lima. Editorial San Marcos. 2012.
  
- ATOCSA, C. **Constitución Política del Perú**. Lima. Editora Jurídica Griley. 2013.
  
- BAS, A y FERNÁNDEZ, M. **Biblioteca práctica de contabilidad auditoría I**. Madrid. Editorial Cultural S.A. 2004.
  
- BRAVO, M. **Auditoría integral**. Lima. Editorial Fecat. 2008.
  
- BRAVO, M. **Control interno**. Lima. Editorial San Marcos. 2008.
  
- CASHIN, J.; NEUWIRTH, P. y LEVY, J. **Manual de auditoría I**. Madrid. Editorial Grupo Editorial. 2008.

- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal control-integrated framewrok**. New Jersey. Editorial COSO. 2010.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. **Normas técnicas de control**. Lima. Editorial Escuela Nacional de Control. 2003.
- COOPERS y LYBRAND. **Informe COSO**. Estados Unidos. 2011.
- CORPORACIÓN NAVARRETE. **Constitución Política del Perú**. Lima. 2012.
- DEFLIESE, P.; JOHNSON, K. y MACLEOD, R. **Auditoría Montgomery**. México. Editorial Limusa. 2008.
- FAYMES, P. **Auditoría interna en la gestión empresarial**. Lima: Concytec. 2009.
- FOWLER, E. **Diccionario de contabilidad y auditoría**. Montevideo: Editorial La Ley. 2012.

- GUSTAVO, A. **Auditoría y control interno**. Santa Fé de Bogota: Editorial Emma Ariza Herrera. 2004.
- HERNÁNDEZ, R, FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill. 2006.
- HOLMES, A. **Principios y procedimientos de auditoría**. Buenos Aires: Editorial Macchi. 2010.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. **Normas y procedimientos de auditoría**. México. 2008.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. **Principios básicos de control interno**. México. 2006.
- KELL, W. y ZIEGLER, R. **Auditoría moderna**. México: Editorial C.E.C.S.A. 2008.
- KINNEAR, T. y TAYLOR, J. **Investigación de mercados**. Colombia. Mc.Graw Hill. 2000.

- MANTILLA, S. **Auditoría del control interno**. Bogotá. Editorial ECOE. 2012.
- RUSENAS, R. **Manual de control interno**. Buenos Aires. Editorial Cangallo. 2011.
- SCHUSTER, J. *CONTROL INTERNO*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 2008.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Ediciones Paidós. 1994.
- TUESTA Y. **El ABC de la auditoría**. Lima: Editorial Las Flores. 2008.
- PERDOMO MORENO, Abraham. **Fundamentos de Control Interno**. México. International Thomson Editores, S.A. de C. V., 2004.
- JAIME ERNESTO, Vizcarra Moscoso. **AUDITORIA FINANCIERA**. Lima. Pacifico Editores 2010.

- INSTITUTO AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA – COOPERS & LYBRAND, SA. **LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO – INFORME COSO**. España. 1997.
- CONTRERAS, E. **MANUAL DEL AUDITOR**. CONCYTEC. Lima. 1995.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TÍTULO : EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO EN LA GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA – PERÍODO 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTOS
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿En qué medida el control interno da confiabilidad en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia – período 2014?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar si el control interno da confiabilidad en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia – período 2014.</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b></p> <p>Si la aplicación del control interno es eficiente, entonces da confiabilidad en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia – período 2014.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>X. Control Interno</b></p>	<p>X<sub>1</sub>. Metas y objetivos del control interno.</p> <p>X<sub>2</sub>. Evaluación de eficacia.</p> <p>X<sub>3</sub>. Actividades de control.</p>	<p><b>Tipo</b></p> <p>Cualitativa y aplicativa.</p> <p><b>Datos</b></p> <p>cuantitativos</p> <p><b>Nivel</b></p> <p>Descriptiva-correlacional.</p> <p><b>Método y Diseño</b></p> <p>No experimental.</p>	<p>La población estará conformada por gerentes, contadores, administradores y empleados de la Municipalidad de Independencia de Lima Metropolitana.</p> <p>Muestra 50 gerentes, contadores, administradores y empleados</p>	<p>Para el estudio se utilizó la entrevista y la encuesta.</p>
<p><b>Problemas Secundarios</b></p> <p>a. ¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos del control interno, incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?</p> <p>b. ¿De qué manera la evaluación de eficacia como herramienta de mejora, incide en las transferencias de fondos y pagos de proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?</p> <p>c. ¿De qué manera las actividades de control permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Determinar si el establecimiento de metas y objetivos del control interno, incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>b. Precisar si la evaluación de eficacia como herramienta de mejora, incide en las transferencias de fondos y pagos de proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>c. Establecer si las actividades de control permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a. Las metas y objetivos del control interno, incide en la ejecución de pagos de cheques a proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>b. La evaluación de eficacia como herramienta de mejora, incide en las transferencias de fondos y pagos de proveedores en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>c. Las actividades de control permite mejorar la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia.</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y.- Gestión de la Subgerencia de Tesorería</b></p>	<p>Y<sub>1</sub>. Ejecución de pagos de cheques a proveedores.</p> <p>Y<sub>2</sub>. Transferencias de fondos y pagos de proveedores.</p> <p>Y<sub>3</sub>. Custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo.</p>			

## ANEXO N° 2 ENTREVISTA

### **Instrucciones:**

Al aplicar la presente Técnica de la Entrevista, busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación **“EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO EN LA GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA – PERÍODO 2014”**; sobre este particular se le pide que en las preguntas que a continuación se acompañan tenga responder en forma clara, en razón que la información que proporcione será de gran importancia para esta investigación. Se le recuerda también que esta técnica es anónima, se te agradece su participación:

- 1. A la pregunta: ¿Qué opina sobre el control interno en la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

---

---

---

- 2. A la pregunta: ¿Qué importancia tiene para usted la función del control en las metas y objetivos del control interno en la Subgerencia de Tesorería en la administración municipal del distrito de Independencia?**

---

---

---

**3. A la pregunta: ¿Cree usted que en la ejecución de pagos de cheques a proveedores existe una buena programación y cronograma de pagos establecidos?**

---

---

---

**4. A la pregunta: ¿Para usted la evaluación de eficacia es importante en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

---

---

---

**5. A la pregunta ¿El gobierno municipal le da importancia a la transferencia de fondos y pagos de proveedores?**

---

---

---

**6. A la pregunta: ¿Cree que las actividades de control optimiza la administración municipal del distrito de Independencia?**

---

---

---

**7. A la pregunta: ¿Considera usted que la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo se logran a nivel de la administración municipal con el empleo del control interno?**

---

---

---

8. A la pregunta: ¿Dentro del marco operacional de su institución sus controles internos permiten tener la seguridad necesaria de un buen desenvolvimiento de sus actividades financieras y administrativas?

---

---

---

9. A la pregunta: ¿En qué áreas considera usted que normalmente debe influir el control interno en la gestión de la comuna edil?

---

---

---

10. A la pregunta: ¿Considera usted, que ventajas se logran a nivel de la administración municipal con el empleo del control interno?

---

---

---

## ANEXO N° 3

### ENCUESTA

#### **Instrucciones:**

La presente Técnica de la Encuesta busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación **“EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO EN LA GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA – PERÍODO 2014”**; al respecto, se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que consideres correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés para este trabajo de investigación. Se te agradece tu participación:

- 1.- ¿En la subgerencia de tesorería se cumple con las metas y objetivos trazados en la Municipalidad de Independencia?**
  - a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
  
- 2.- ¿En la subgerencia de tesorería cuenta con personal capacitado en sus funciones que cumplen correctamente en la ejecución de pagos de cheques a proveedores de la Municipalidad de Independencia?**
  - a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )

- 3.- **¿Considera usted que se han establecido en la gestión de la subgerencia de tesorería las metas y objetivos de la Municipalidad de Independencia?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
- 4.- **¿Considera usted que el personal de la subgerencia de tesorería debe recibir cursos de capacitación con respecto a la ejecución de pagos de cheques a proveedores de la Municipalidad de Independencia?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
- 5.- **¿La participación de metas y objetivos es necesaria para dar aportes de solución a dicha problemática en la gestión de la subgerencia de la Municipalidad de Independencia?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
- 6.- **¿La ejecución de pagos de cheques a proveedores en la subgerencia de tesorería permite acceder siempre a una mejor liquidez?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )

**7.- ¿Está usted de acuerdo con la evaluación de eficacia en la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

**8.- ¿Las transferencias de fondos y pagos de proveedores de la subgerencia de tesorería, los montos son utilizados para las adquisiciones de bienes y servicios son los autorizados y normados por la ley de presupuesto?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

**9.- ¿Considera usted los resultados de gestión que le obtienen son consecuencia de la evaluación de eficacia en la gestión de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

- 10.- **¿Existe controles en la transferencia de fondos y pagos de proveedores de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
- 11.- **¿Está usted de acuerdo que la evaluación de eficacia es importante para la gestión de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
- 12.- **¿Existe actividades de control que ayudan a asegurar que las políticas de la subgerencia de tesorería se lleven a cabo?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
- 13.- **¿Existe custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo en la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )

**14.- ¿Está usted de acuerdo con las actividades de control y es apropiado para la gestión de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

**15.- ¿El órgano de control interno de la Municipalidad de Independencia realiza controles sobre la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo en la subgerencia de tesorería?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

**16.- ¿Considera usted es importante en la gestión de la subgerencia de tesorería las actividades de control en la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

## ANEXO N° 4

### DESARROLLO DE LAS ENCUESTAS

1.- ¿En la subgerencia de tesorería se cumple con las metas y objetivos trazados en la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	18,0	18,0	18,0
	DE ACUERDO	11	22,0	22,0	40,0
	INDIFERENTE	2	4,0	4,0	44,0
	EN DESACUERDO	10	20,0	20,0	64,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	36,0	36,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

2.- ¿En la subgerencia de tesorería cuenta con personal capacitado en sus funciones que cumplen correctamente en la ejecución de pagos de cheques a proveedores de la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16,0	16,0	16,0
	DE ACUERDO	12	24,0	24,0	40,0
	INDIFERENTE	4	8,0	8,0	48,0
	EN DESACUERDO	16	32,0	32,0	80,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

3.- ¿Considera usted que se han establecido en la gestión de la subgerencia de tesorería las metas y objetivos de la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	12,0	12,0	12,0
DE ACUERDO	12	24,0	24,0	36,0
INDIFERENTE	5	10,0	10,0	46,0
EN DESACUERDO	10	20,0	20,0	66,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	17	34,0	34,0	100,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

4.- ¿Considera usted que el personal de la subgerencia de tesorería debe recibir cursos de capacitación con respecto a la ejecución de pagos de cheques a proveedores de la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	6,0	6,0	6,0
EN DESACUERDO	4	8,0	8,0	14,0
INDIFERENTE	10	20,0	20,0	34,0
DE ACUERDO	25	50,0	50,0	84,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16,0	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

5.- ¿La participación de metas y objetivos es necesaria para dar aportes de solución a dicha problemática en la gestión de la subgerencia de la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	28,0	28,0	28,0
	EN DESACUERDO	4	8,0	8,0	36,0
	INDIFERENTE	3	6,0	6,0	42,0
	DE ACUERDO	21	42,0	42,0	84,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16,0	16,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

6.- ¿La ejecución de pagos de cheques a proveedores en la subgerencia de tesorería permite acceder siempre a una mejor liquidez?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4,0	4,0	4,0
	EN DESACUERDO	3	6,0	6,0	10,0
	INDIFERENTE	3	6,0	6,0	16,0
	DE ACUERDO	21	42,0	42,0	58,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	42,0	42,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**7.- ¿Está usted de acuerdo con la evaluación de eficacia en la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8,0	8,0
	INDIFERENTE	12	24,0	32,0
	DE ACUERDO	26	52,0	84,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**8.- ¿Las transferencias de fondos y pagos de proveedores de la subgerencia de tesorería, los montos son utilizados para las adquisiciones de bienes y servicios son los autorizados y normados por la ley de presupuesto?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10,0	10,0
	DE ACUERDO	10	20,0	30,0
	INDIFERENTE	3	6,0	36,0
	EN DESACUERDO	21	42,0	78,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	22,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

9.- ¿Considera usted los resultados de gestión que le obtienen son consecuencia de la evaluación de eficacia en la gestión de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	2	4,0	4,0	4,0
	INDIFERENTE	12	24,0	24,0	28,0
	DE ACUERDO	26	52,0	52,0	80,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

10.- ¿Existe controles en la transferencia de fondos y pagos de proveedores de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	12,0	12,0	12,0
	DE ACUERDO	5	10,0	10,0	22,0
	INDIFERENTE	5	10,0	10,0	32,0
	EN DESACUERDO	12	24,0	24,0	56,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	22	44,0	44,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

11.- ¿Está usted de acuerdo que la evaluación de eficacia es importante para la gestión de la subgerencia de tesorería de la **Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12,0	12,0	12,0
	EN DESACUERDO	6	12,0	12,0	24,0
	INDIFERENTE	8	16,0	16,0	40,0
	DE ACUERDO	12	24,0	24,0	64,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	18	36,0	36,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

12.- ¿Existe actividades de control que ayudan a asegurar que las políticas de la subgerencia de tesorería se lleven a cabo?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	14,0	14,0	14,0
	DE ACUERDO	5	10,0	10,0	24,0
	INDIFERENTE	5	10,0	10,0	34,0
	EN DESACUERDO	12	24,0	24,0	58,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	21	42,0	42,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**13.- ¿Existe custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo en la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

**P13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16,0	16,0
	DE ACUERDO	7	14,0	30,0
	INDIFERENTE	5	10,0	40,0
	EN DESACUERDO	12	24,0	64,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	36,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**14.- ¿Está usted de acuerdo con las actividades de control y es apropiado para la gestión de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Independencia?**

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

**P14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10,0	10,0
	DE ACUERDO	5	10,0	20,0
	INDIFERENTE	7	14,0	34,0
	EN DESACUERDO	13	26,0	60,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

15.- ¿El órgano de control interno de la Municipalidad de Independencia realiza controles sobre la custodia de valores y de fondos para pagos en efectivo en la subgerencia de tesorería?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	14,0	14,0	14,0
DE ACUERDO	5	10,0	10,0	24,0
INDIFERENTE	5	10,0	10,0	34,0
EN DESACUERDO	20	40,0	40,0	74,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	26,0	26,0	100,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

16.- ¿Considera usted es importante en la gestión de la subgerencia de tesorería las actividades de control en la Municipalidad de Independencia?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Indiferente ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

P16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	18,0	18,0	18,0
EN DESACUERDO	10	20,0	20,0	38,0
INDIFERENTE	5	10,0	10,0	48,0
DE ACUERDO	15	30,0	30,0	78,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	22,0	22,0	100,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## **ANEXO N° 5 CASO PRÁCTICO**

### **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA “EXAMEN ESPECIAL A LOS GASTOS EFECTUADOS POR CONCEPTO DE VIÁTICOS POR COMISIÓN DE SERVICIOS, RACIONAMIENTO Y FONDOS FIJOS PARA CAJA CHICA PERÍODO 02.ENE.2014 AL 31.DIC.2014”**

#### **INTRODUCCIÓN**

##### **1. ORIGEN DEL EXAMEN**

El “Examen Especial a los gastos efectuados por concepto de Viáticos por Comisión de Servicios, Racionamiento y Fondos Fijos para Caja Chica, período 02.Ene.2014 al 31.Dic.2014”, se ha realizado en cumplimiento al Plan Anual de Control para el Año 2014, aprobado con Resolución de Contraloría N° 046-2009-CG del 18.Feb.2009.

##### **2. NATURALEZA Y OBJETIVO DEL EXAMEN**

La presente acción de control constituye un Examen Especial, y comprende los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Establecer si los gastos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio, racionamiento y de los fondos fijos para caja chica, se encuentran debidamente sustentados y si los mismos se han autorizado y efectuado en el marco de las disposiciones legales aplicables que regulan su ejecución.

### **Objetivos específicos**

- a) Establecer si los fondos fijos para caja chica se encuentran debidamente sustentados con la documentación pertinente y si los mismos han sido autorizados por los funcionarios competentes.
- b) Establecer si los gastos efectuados por concepto de racionamiento se encuentran debidamente sustentados y han sido autorizados en cumplimiento a la normativa aprobada para su ejecución.
- c) Establecer si los gastos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio se encuentran debidamente sustentados y si han sido autorizados en cumplimiento a las disposiciones que regulan su ejecución.

### **3. ALCANCE DEL EXAMEN**

El presente Examen Especial se efectúa de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental NAGU's, aprobada por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG de 22.Set.1995 y modificada mediante Resoluciones de Contraloría N°s. 246-95-CG de 28.Dic.95, 112-97-CG de 20.Jun.97 y 259-2000-CG de 13.Dic.2000, y comprendió la revisión y análisis selectivo de las operaciones, registros y documentos relacionados con los desembolsos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio, pago de racionamiento y de los fondos fijos para caja chica, en el período enero – diciembre de 2014.

De otro lado, es necesario informar que durante el trabajo de campo se presentaron hechos que constituyeron limitaciones al alcance, impidiendo a los auditores formarse opinión sobre determinados procedimientos que requerían ser analizados, para fines de los objetivos del Examen Especial, como se detalla a continuación:

- Demora en la remisión de la información solicitada en forma oportuna y reiterativa por la Comisión de Auditoría.
  
- Entrega de documentación incompleta, lo que ha retrasado la ejecución de la acción de control.

Como resultado del Examen Especial, se evidenciaron indicios razonables de la comisión de delito, en los hechos consignados en las Observaciones

N°s. 03 y 04 del presente informe, por lo que de conformidad con la NAGU 4.50: INFORME ESPECIAL, se han emitido los informes siguientes:

- Informe Especial N° 001-2013-02-0454 "Informe Especial relacionado con presuntas irregularidades en la Rendición de Gastos efectuados a través del Fondo Fijo para Caja Chica".
- Informe Especial N° 002-2013-02-0454 "Informe Especial relacionado con presuntas irregularidades en la rendición de Gastos de Viáticos por Comisión de Servicio".

#### **4. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS**

En cumplimiento a la Norma de Auditoría Gubernamental NAGU 3.60 "Comunicación de Hallazgos", aprobada por Resolución de Contraloría N° 259-2000-CG del 07.DIC.2000, los hallazgos emergentes de la presente acción de control, fueron comunicados a los funcionarios, servidores y demás personal involucrados en la presente acción de control, a fin de darles la oportunidad de presentar sus comentarios y/o aclaraciones debidamente sustentadas, los mismos que fueron evaluados y considerados al emitirse el presente informe.

## **OBSERVACIONES**

- 1. INADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO FIJO PARA CAJA CHICA, HA CONLLEVADO A UN DESCONTROL EN SU UTILIZACIÓN. GENERANDO QUE LOS BIENES Y SERVICIOS NO SE HAYAN ADQUIRIDO EN LAS MEJORES CONDICIONES ECONÓMICAS PARA LA MUNICIPALIDAD.**

De la evaluación selectiva a la documentación sustentatoria relacionada con las adquisiciones efectuadas en el año 2014 a través de los Fondos Fijos para Caja Chica destinados para Gastos de Funcionamiento y de Inversión, se ha observado la inexistencia de un control en la autorización y uso de los precitados recursos, los mismos que a su vez no han considerado el flujo operacional de gastos menudos de la Municipalidad, en razón a lo siguiente:

### **1.1 Del uso y control de los Fondos Fijos para Caja Chica aprobados en el año 2014**

En las rendiciones de cuenta de los gastos efectuados a través de los Fondos Fijos para Caja Chica destinados para Gastos de Funcionamiento y de Inversión, se han cancelado comprobantes de pago por la adquisición de bienes y servicios diversos, en los que se observó lo siguiente:

- 1.1.1 Se han cancelado comprobantes de pago, como son: facturas y boletas de venta por la adquisición de bienes y servicios, los mismos que en su mayoría no justifican la real necesidad del gasto por el funcionario responsable de su ejecución, en concordancia con los objetivos y metas programadas por cada unidad orgánica responsable de su cumplimiento, más aún, cuando parte de dichas compras han sido sustentadas mediante comprobantes de pago cuyos proveedores están ubicados en distritos muy alejados, pudiendo ser adquiridos en el centro del distrito.
- 1.1.2 Se cancelaron comprobantes de pago como son: boletas de venta, recibos por honorarios por la adquisición de bienes y prestación de servicios, los que han sido sobrescritas, no especifican la razón social de la entidad y en otros casos, la parte pertinente donde se considera la razón social, se encuentran borroneadas y se ha consignado su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Independencia.
- 1.1.3 Se autorizaron comprobantes de pago, cuya razón social no concuerda con el giro del negocio que realizan las empresas que las otorgaron, hechos que restan credibilidad a los gastos efectuados a través del Fondo Fijo para Caja Chica.

1.1.4 Se han autorizado en forma periódica el pago de honorarios por servicios prestados por terceros, desnaturalizando la finalidad por la que se asignó dichos fondos, considerando que por la continuidad de dichos servicios, los mismos debieron ser requeridos previa justificación para su evaluación y de ser necesario su autorización por la Gerencia Municipal, sin embargo, obviando estos procedimientos, dichos pagos se han efectuado a través de los Fondos Fijos para Caja Chica, a pesar de no tratarse de gastos menudos y urgentes.

No obstante los hechos antes expuestos, los comprobantes de pago, como son: facturas, boletas de venta y recibos de honorarios fueron autorizados por el Gerente de Desarrollo Urbano, los que contaron además con la conformidad del Jefe de la Oficina de Contabilidad del Jefe de la Unidad de Fondos y el Subgerente de Tesorería.

1.1.5 A través del Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión, se canceló a la Empresa CIAL S.A., seis (06) Comprobantes de Pago por un total de S/. 1,182.10, por la adquisición de materiales de construcción, aun cuando los mismos se encuentran adulterados, al haber consignado su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Independencia y una de ellas ha sido emitida a nombre de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, documentos que sustentan parte de las rendiciones de los comprobantes de pago emitidos por la Municipalidad Distrital

de Independencia como son: 010740 – 018693, considerando que de acuerdo a lo informado por el propietario de la precitada empresa, refiere que en el año 2014 no ha efectuado ninguna venta a la Municipalidad Distrital de Independencia, sin embargo, a través del Fondo Fijo destinado para Gastos de Inversión se cancelaron los siguientes comprobantes de pago:

- Factura N° 005-0107419 del 26 Ago.2013 emitido a nombre de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho por la compra de una pieza de tubo negro RED.2" x 2.5 mm x 6.4 mts., por la suma de S/. 121.40, con cargo a la Obra: Mejoramiento y Construcción de Juegos Infantiles en el distrito de Independencia, la misma que cuenta con las firmas del Ingeniero, el Gerente de Desarrollo Urbano y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente.
  
- Asimismo, se han cancelado cuatro (04) Boletas de Venta con cargo a la Obra: Mejoramiento del Local Comunal A.H. Nueva Esperanza Sector 04, las que en su emisión han sido adulteradas, consignando su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Independencia, y no obstante este hecho y ser visible su adulteración, las mismas cuentan con las firmas del Gerente de Desarrollo Urbano y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente, según se detalla:

<b>COMPROBANTES DE PAGO</b>			
<b>TIPO</b>	<b>N°</b>	<b>FECHA</b>	<b>IMPORTE S/.</b>
Boleta de Venta	005-0089692	19.Abr.2014	189.45
Boleta de Venta	005-0090713	09.May.2014	280.50
Boleta de Venta	005-0090888	10.May.2014	192.32
Boleta de Venta	005-0091324	17.May.2014	195.87

1.1.6 Que a través del Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión, se canceló la Boleta de Venta N° 001-0080016 emitida por la Empresa Depósito Gustavo S.R.L., por la compra de materiales de construcción por la suma de S/. 232.00, con cargo a la Obra: Mejoramiento del Local Comunal A.H. Nueva Esperanza Sector 04, la misma que igualmente ha sido adulterada, consignando su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Independencia, toda vez que en los archivos de la precitada empresa, los comprobantes de pago figuran a nombre de Roberto Sánchez, y pese a ser visible su adulteración, la misma consta con las firmas de los Ingenieros, el Gerente de Desarrollo Urbano y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente.

1.1.7 Asimismo, a través del Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión, se ha cancelado el Recibo de Honorarios 001 – N° 000172 emitido por el Señor Luis Rubiños Gonzales, por servicio de Alquiler de local para almacén de la Obra: "Construcción de Parques y Jardines -Urb. Bancarios – II Etapa" correspondiente al

mes de octubre de 2013, por la suma de S/. 100.00, sin embargo, de la manifestación brindada por la precitada persona, refiere que es maestro constructor, no habiendo prestado servicios de alquiler de almacén por no contar con propiedad ubicada en el lugar de ejecución de la precitada obra, y que se ha limitado a prestar dicho recibo a solicitud del Ingeniero, quien fue residente de la referida obra, con el motivo de cancelar a un carpintero que les había hecho un trabajo en la obra y no tenían como cancelarle, no obstante este hecho, el precitado comprobante consta con las firmas de la precitada profesional así como del Ingeniero, del Subgerente de Obras Públicas e Catastro y Habilitaciones Urbanas y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente.

## **1.2 En lo referente al Control de los Fondos Fijos**

- 1.2.1 Se ha observado que al Servidor Municipal se le ha designado como responsable del manejo de los Fondos Fijos para Caja Chica destinado para Gastos de Funcionamiento y de Inversión, así como del Fondo Fijo para Caja Chica destinado a la División de Proyectos y Programas Comunales y del Programa “A Trabajar Urbano”, los mismos que en el año 2013 ascendieron a la suma total de S/. 60,470.50, según como se detalla:

<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE S/.</b>
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión	32,470.50
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Funcionamiento	20,000.00
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de la División de Proyectos y Programas Comunales	4,000.00
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos del Programa a Trabajar Urbano	4,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>60,470.50</b>

Que independientemente del manejo de dichos recursos, se ha observado que mediante Memorando N° 491-2013-MDI del 11 Agosto.2014, el Subgerente de Tesorería, le encomendó al precitado servidor las funciones de Pagador Municipal, y como tal ha venido efectuando los pagos por concepto de descuentos judiciales, pago de planilla de racionamiento, planillas de obras, pagos por cursos de capacitación a servidores de la Municipalidad, entre otros desembolsos girados a su nombre para su cancelación a terceros, lo que no fue observado por el Gerente de Administración y en el año 2014 el Gerente de Administración, considerando que desde el año 2008 se ha centralizado el manejo de dichos fondos en una sola persona, hecho que contraviene lo establecido en el segundo considerando del numeral VI. Mecanismos de Control de la NGT – 06 Uso del Fondo Fijo para Caja Chica, que establece: “El custodio del Fondo será una persona independiente del cajero y de aquel que maneje dinero o efectúe funciones contables”. Asimismo, la Norma de Control Interno N° 3.2 Segregación de funciones aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, la misma que establece que “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.

**2. SE HAN EFECTUADO PAGOS POR CONCEPTO DE RACIONAMIENTO SIN TENER EN CUENTA LAS FORMALIDADES O PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN LA DIRECTIVA INTERNA QUE NORMABA SU OTORGAMIENTO**

De la evaluación selectiva a la documentación que sustenta los pagos efectuados durante el ejercicio 2014 por concepto de racionamiento a los servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia que realizaron labores fuera del horario normal de trabajo, se ha determinado que no se ha cumplido con los procedimientos establecidos en la normativa interna aprobada por la Municipalidad, situación que se expone a continuación:

**2.1 De la autorización para laborar fuera del horario normal de trabajo**

Que la Gerencia Municipal en el año 2014 ha autorizado el pago de racionamiento al personal de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad que laboren fuera del horario normal de trabajo, sin embargo, las precitadas autorizaciones las efectuaron sin que se cumpla con los requisitos exigidos en la normativa aprobada para tal efecto, según como se detalla:

- 2.1.1 Algunas autorizaciones solicitadas por los jefes de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad, para desarrollar labores fuera del horario normal de trabajo, no han cumplido con justificar la real necesidad del servicio que amerite su autorización.
- 2.1.2 Se autorizó mensualmente dicha jornada laboral a una mayor cantidad de servidores municipales por cada unidad orgánica, contraviniendo la normativa aprobada para tal efecto, la misma que establecía como máximo a dos (02) servidores por unidad orgánica con un máximo de 20 días por servidor, sin embargo se aprobó y pagó a un mayor número de servidores municipales, sin haber exigido previamente y con la fundamentación correspondiente al jefe responsable de la unidad orgánica correspondiente, la necesidad de aprobar a un mayor número de servidores.
- 2.1.3 Se autorizó la jornada fuera del horario normal de trabajo, no obstante los requerimientos para su autorización haberse efectuado fuera del plazo establecido en la norma, es decir después del cuarto día útil de cada mes.

## **2.2 De los pagos efectuados por concepto de racionamiento**

La elaboración y autorización de las planillas para el pago de racionamiento se ha efectuado al margen de la normativa interna aprobada para tal efecto, según como se detalla:

- 2.2.1 Se ha observado que diversas unidades orgánicas de la Municipalidad no cumplieron con solicitar a la Gerencia Municipal la autorización para efectuar labores fuera del horario normal de trabajo, sin embargo el Gerente Municipal al finalizar el mes autorizó los pagos correspondientes, contraviniendo lo establecido en la normativa interna.
- 2.2.2 De la documentación remitida a la Comisión de Auditoría, se ha observado que el personal beneficiado con el pago de racionamiento, en su mayoría no ha cumplido con presentar previo al pago, un informe conteniendo las actividades realizadas fuera del horario normal de trabajo, no obstante ser un requisito obligatorio para procesar la planilla para el pago de racionamiento y posteriormente autorizar dicho desembolso, sin embargo obviando este requisito la Unidad de Procesos Técnicos elabora mensualmente dichas planillas, tomando únicamente como referencia las tarjetas de control de asistencia y en esos términos fueron autorizadas las planillas por el Jefe de la Oficina de Personal y por el Gerente Municipal.
- 2.2.3 La Oficina de Personal en el año 2014 no ha establecido un control adecuado respecto a la marcación de la tarjeta de control de asistencia del personal que laboré fuera del horario normal de

trabajo, toda vez que de la evaluación selectiva a las planillas de racionamiento se ha observado que se incluyó en el Reporte para el pago de racionamiento al Jefe de la Oficina de Personal, al haber registrado su ingreso y salida con la finalidad de ser favorecida con el pago de racionamiento, no obstante en las fecha en las cuales figura registrada su tarjeta, se encontraba en comisión de servicio y/o de licencia por enfermedad, sin embargo fue considerada para el pago de racionamiento. Así tenemos:

- o Mediante Resolución de Alcaldía N° 129-2013/MDI del 06.Feb.2014, se autoriza a la Subgerencia de Personal, viaje en comisión de servicio a la ciudad de Trujillo por los días del 9 al 11 de febrero del año 2014, para asistir a un curso de capacitación, no obstante este hecho, se ha evidenciado que la tarjeta de control de asistencia para el pago de racionamiento a dicho funcionario figura marcada el día 8 de febrero del mismo año, como hora de entrada a las 3.43 y hora de salida a las 20.52 p.m., esto es a las 8.52 p.m. Según rendición efectuada al anticipo otorgado mediante Comprobante de Pago N° 000811 de fecha 08.Feb.2014 adjunta el Boleto de Viaje 748 N° 0131003 del 08.Feb.2014 emitido por la Empresa de Transportes Cruz del Sur, en el que figura como hora de embarque en la ciudad de Tumbes a las 15:00 p.m., en la ciudad de Talara a las 16:30 p.m. y de acuerdo a lo verificado por la Comisión de Auditoría, la hora de embarque en la ciudad de Piura fue a las 19.30 p.m., es decir a las

7:30 p.m., considerando que dicha ex funcionaria adquirió un pasaje de un vehículo que partía de la ciudad de Tumbes a las 3 p.m., por lo que resulta contraproducente que el precitada funcionario haya laborado fuera de la jornada laboral el día 08.Feb.2014 hasta las 8:52 p.m. por haber viajado en esa misma fecha a las 7.30 p.m. a la ciudad de Lima, más aún cuando de acuerdo a lo verificado en la Empresa de Transportes Cruz del Sur el embarque fue exactamente a las 19.30 p.m., sin embargo el día antes indicado ha sido considerado en la planilla de racionamiento, por lo que en el mes de febrero de 2014 percibió indebidamente por concepto de racionamiento la suma de S/. 35.00.

- o No obstante el funcionario los días 28 Marzo.2014 y 29 Abril.2014 encontrarse con licencia por enfermedad, sin embargo, su tarjeta de control de asistencia para el pago de racionamiento figura registrada en dichos días, consecuentemente fueron considerados en el Reporte elaborado por la oficina a su cargo para el pago de racionamiento, por lo que en el mes de abril ha percibido indebidamente por este concepto, la suma de S/. 70.00, considerando que según escala el funcionario percibía diariamente por este concepto la suma de S/. 35.00, con el agravante de que en su condición en ese entonces de Jefe de Personal estaba en la obligación de efectuar dichos controles.

**3. INADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA SUFRAGAR GASTOS POR COMISIÓN DE SERVICIO HA DEVENIDO EN LA NO RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS ANTICIPOS OTORGADOS POR ESTE CONCEPTO POR LA SUMA DE S/. 20,124.32 Y EN OTROS CASOS HAN SIDO RENDIDOS AL MARGEN DE LA NORMATIVA**

Del análisis y evaluación selectiva a la documentación que sustentan los desembolsos efectuados por concepto de anticipos otorgados para gastos por comisión de servicio, se ha determinado lo siguiente:

3.1. Que los saldos de la Cuenta 38: CARGAS DIFERIDAS de la Municipalidad Distrital de Independencia al 31 de diciembre de 2014, mantiene pendientes de rendición anticipos otorgados por viáticos en comisión de servicio por la suma de S/. 28,494.35, los que fueron rebajados contablemente por rendiciones efectuadas en el transcurso de la acción de control a la suma de S/. 20,124.32, sin que la Gerencia de Administración, durante esos períodos a cargo del Contador, en su período de gestión, respectivamente, hayan adoptado las acciones necesarias para el recupero de los mismos, no obstante el tiempo transcurrido.

3.2 La Subgerencia de Contabilidad a cargo del Contador, no han cumplido con remitir mensualmente a la Gerencia de Administración y ésta a su vez a la Gerencia Municipal, un reporte de las personas

que mantienen pendiente de rendición de cuentas anticipos otorgados por concepto de viáticos en comisión de servicio, con la finalidad que los precitados funcionarios se abstengan de autorizar viáticos de aquellas personas que no han cumplido con presentar la respectiva rendición de cuentas dentro del plazo establecido, así como adoptar las acciones pertinentes para su rendición. No obstante este hecho, los comisionados detallados en el anexo precedente estaban en la obligación de rendir cuenta de los anticipos otorgados en el plazo máximo de ocho (08) días calendarios de culminada la comisión, bajo responsabilidad por dicho incumplimiento.

- 3.3 Los anticipos otorgados en el ejercicio económico 2014 no han sido rendidos de acuerdo a lo exigido en la normativa vigente, considerando que los comisionados, el Gerente Municipal, el Asesor de Alcaldía, el Jefe de la Oficina de Planificación y Desarrollo y el Jefe de la Oficina de Personal, entre otros han presentado Declaraciones Juradas como sustento del gasto efectuado por concepto de racionamiento y en otros casos por movilidad que excede la escala establecida, el lugar fue a la Municipalidad Metropolitana de Lima y a la Municipalidad Provincial del Callao, lugares donde si fue posible haber obtenido comprobantes de pago reconocidos y emitidos de conformidad con lo establecido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT,

sin embargo de la evaluación selectiva efectuada a los anticipos otorgados por este concepto en el año 2014, se observó que las precitadas personas sustentaron gastos bajo esta modalidad, por un monto ascendente a la suma de S/. 8,024.10, documentos que a su vez no cuentan con las autorizaciones correspondientes de sus entonces jefes inmediatos de los comisionados y demás funcionarios responsables de su autorización, no obstante dichas Declaraciones Juradas fueron aceptados en estas condiciones como sustento del gasto al efectuarse las rendiciones de cuenta, sin haber sido cuestionadas las mismas por la Subgerencia de Contabilidad ni por Gerencia de Administración y Finanzas.

- La Directiva N° 002-2008-A/MDI aprobado con Decreto de Alcaldía N° 002-2008-A/MDI del 23.Feb.2008 precisa: "concluido el viaje en comisión de servicio, el Señor Alcalde, Regidor, Directivo, Funcionario, Servidor Municipal comisionado presentará en un plazo no mayor de ocho (08) días útiles posteriores a la culminación de la fecha de retomo, el informe correspondiente y la rendición de cuentas con documentos que sustenten el gasto de acuerdo al Reglamento de Comprobantes de Pago y la Ley Anual de Presupuesto. Debe presentar lo siguiente:

Factura o Boletas de Venta

Boleta o Recibo de Pasajes / Boleto de Viaje

Declaración Jurada Simple.

En los citados documentos no se aceptarán enmendaduras.

Asimismo, se señala: La presentación de la declaración jurada como documento sustentatorio del gasto no excederá a lo dispuesto por la Ley de Presupuesto de cada año para todo el período que dure la comisión”.

Al respecto, mediante Resolución Directoral N° 007-2008-EF/77.15 de fecha 10 de Febrero de 2008, la Dirección Nacional del Tesoro Público aprobó la Directiva N° 002-2008-EF/77.15, la misma que en contravención a la normativa interna antes señalada, en el numeral 49.3 del Artículo 49° Aplicación de intereses por pagos indebidos o en exceso y viáticos no utilizados, establece: “Cuando la comisión de servicio se desarrolla en el interior del país, el plazo máximo para la rendición de cuenta de viáticos es de ocho (08) días calendario después de su culminación; si la comisión es en el exterior el plazo máximo es de quince (15) días calendario “.

A fin de asegurar la rendición o devolución del anticipo otorgado, en resguardo de los fondos públicos, dicha normativa agrega: “En el formato de entrega de viáticos, debe consignarse la autorización expresa de su perceptor, para efectos de que, ante el incumplimiento de hacer efectiva la devolución de viáticos no utilizados en el plazo señalado, la Municipalidad efectúe la retención correspondiente a través de la respectiva Planilla Única de Pagos, independientemente

de las medidas aplicables respecto de dicho incumplimiento hecho que se omitió en el Formato de entrega de viáticos del año 2008, al no haber sido actualizada la directiva interna, lo que no ha permitido el recupero de los anticipos otorgados y no rendidos hasta la fecha.

Asimismo, el Artículo 51°.- Uso excepcional de Declaración Jurada para sustentar gastos de la Directiva N° 007-2008-EF/77.15 establece lo siguiente:

“La Declaración Jurada es un documento sustentatorio de gastos únicamente cuando se trate de casos, lugares o conceptos en los que no sea posible obtener facturas, boletas de venta u otros comprobantes de pago reconocidos y emitidos de conformidad con lo establecido por la SUNAT.