

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA  
SUBGERENCIA DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2016**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MARIA DE FATIMA FLORES CRUZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA  
GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERIA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2016**

**TESIS PRESENTADO POR:  
MARIA DE FATIMA FLORES CRUZ**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**



**PRESIDENTE:**

\_\_\_\_\_

Dr. Adolfo del Condor y Condori

**PRIMER MIEMBRO:**

\_\_\_\_\_

Dr. David Moises Catizaya Zevallos

**SEGUNDO MIEMBRO:**

\_\_\_\_\_

Dra. María Amparo Catacora Penaranda

**DIRECTOR / ASESOR:**

\_\_\_\_\_

Dr. Edgar Dario Callohuanca Avalos

Área : AUDITORIA PUBLICA Y PRIVADA  
Tema : CONTROL INTERNO

FECHA DE SUSTENTACION 29 DE DICIEMBRE DEL 2017

## DEDICATORIA

*A Dios por encima de todo, por guiarme en un buen camino, por ofrecerme todo lo necesario para seguir con vida y la fortaleza y esperanza. A diario*

*Con mucho cariño a Mis Padres: Soledad y Vicente, a Mi hermano: Junior, a Mis Abuelitos: Julio y Manuela, a Mi Tía Sonia pilares fundamentales en mi vida. Por su comprensión, paciencia, cariño y su apoyo incondicional. Estaré eternamente agradecido con ustedes, son únicos y los seres más queridos en mi vida.*

*Por su constante apoyo, comprensión, consejos. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos mi motivación para conseguir mis objetivos y cumplir mis metas.*

**AGRADECIMIENTO**

*Agradecer a DIOS por haberme dado la vida, guiarme y cuidarme siempre, a mis abuelos, tíos, padres, primos y mi hermano quienes siempre me apoyaron.*

*Quiero expresar mi agradecimiento al Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos, mi asesor de tesis, admirable persona a quien estoy agradecida.*

*A mi Amigo Wilson Chura Sotomayor quien me apoyo constantemente en la realización de esta investigación, por sus enseñanzas, consejos y paciencia.*

*A mis amigos de la Universidad y docentes que son los guías y nuestros segundos padres en esta labor académica, gracias a todos ellos*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
INDICE DE ESQUEMAS .....	vii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	viii
RESUMEN .....	9
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPITULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
CAPITULO II.....	20
REVISION LITERARIA .....	20
MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	20
2.1. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.1. CONTROL INTERNO .....	20
2.1.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....	21
2.1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	25
2.1.4. NORMAS DE CONTROL INTERNO.....	26
2.1.5. AMBITO DE APLICACIÓN.....	30
2.1.6. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.....	30
2.1.7. GESTION ADMINISTRATIVA .....	32
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	42
2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	46
2.3.1. HIPOTESIS GENERAL .....	46
2.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS .....	47
CAPITULO III.....	48
MATERIALES Y METODOS.....	48
3.1. TIPO DE INVESTIGACION .....	48
3.1.1. DESCRIPTIVO .....	48
3.2. METODOS DE INVESTIGACION .....	49
3.2.1. METODO DEDUCTIVO.....	49
3.2.2. METODO ANALITICO.....	49
3.3. POBLACION Y MUESTRA.....	50
3.3.1. POBLACION.....	50
3.3.2. MUESTRA.....	50
3.3.3. TECNICAS.....	50
3.3.4. INSTRUMENTOS.....	51
3.4. AMBITO DE INVESTIGACION.....	52
3.4.1. LOCALIZACION .....	52

3.4.2.	DESCRIPCION DE LA ENTIDAD.....	53
3.4.3.	ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO .....	55
3.4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO 56	
3.4.5.	GERENCIA DE ADMINISTRACION .....	57
	CAPITULO IV .....	66
	RESULTADOS Y DISCUSION .....	66
4.1.	RESULTADOS .....	66
	RECOPILACION DE INFORMACION MEDIANTE CUESTIONARIOS .....	66
4.2.	DISCUSION.....	89
4.2.1.	DISCUSION DEL PRIMER OBJETIVO .....	89
4.2.2.	DISCUSION DEL SEGUNDO OBJETIVO .....	90
4.2.3.	PROPUESTA DE INVESTIGACION .....	91
4.3.	CONTRASTACION DE HIPOTESIS .....	97
V.	CONCLUSIONES .....	100
VI.	RECOMENDACIONES .....	102
VII.	REFERENCIAS.....	104
	ANEXO .....	107

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 1</b> CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO ...	32
<b>TABLA 2</b> EVALUACION EN PORCENTAJE .....	52
<b>TABLA 3</b> FICHA TECNICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO .....	54
<b>TABLA 4</b> EVALUACION DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL .....	68
<b>TABLA 5</b> COMPONENTE EVALUACION DE RIESGO.....	74
<b>TABLA 6</b> EVALUACION DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL .....	77
<b>TABLA 7</b> EVALUACION DEL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN .	82
<b>TABLA 8</b> EVALUACION DEL COMPONENTE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO .....	87
<b>TABLA 9</b> EVALUACION DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	98

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>GRAFICO 01</b> EVALUACION DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL .....	68
<b>GRAFICO 02</b> EVALUACION COMPONENTE EVALUACION DE RIESGO.....	75
<b>GRAFICO 03</b> EVALUACION DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL .....	78
<b>GRAFICO 04</b> EVALUACION DEL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	82
<b>GRAFICO 05</b> EVALUACION DEL COMPONENTE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO .....	87

**INDICE DE ESQUEMAS**

<b>ESQUEMA N° 01</b> ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.....	56
--	----

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>CAP</b>	: Cuadro para Asignación de Personal
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas)
<b>MOF</b>	: Manual de Organización y Funciones
<b>MPI</b>	: Manual de Procedimientos Internos
<b>POI</b>	: Plan Operativo institucional
<b>RIC</b>	: Reglamento interno del consejo
<b>ROF</b>	: Reglamento de Organizaciones y Funciones
<b>SOA</b>	: Sociedades de Auditoría
<b>TUPA</b>	: Texto Único de Procedimientos Administrativos

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2016”, la municipalidad Provincial de Puno; como la mayoría de entidades del sector público en el Perú, tiene puntos en los cuales se debería poner atención, debido a que ningún control interno garantiza una gestión eficiente y eficaz. La problemática de la deficiente gestión institucional, necesita un control interno óptimo, el cual servirá para una adecuada organización, coordinación y dirección de la gestión administrativa. Se puede decir que los principales responsables en la conducción de esta área deben darle importancia necesaria a las Normas de Control Interno, y más específicamente a los Componentes del Control Interno, los más relevantes que se desarrollaran son: El Componente Ambiente de control y El Componente Supervisión y Seguimiento, considerando que constituyen el pilar base y el seguimiento a los procesos para las mejoras, que son de gran utilidad, lo cual debe aplicarse formalmente en todas las entidades del estado. El objetivo general establecido es: Analizar la incidencia de los Componentes del Control Interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2016; En cuanto a las fuentes de información se pretende remitirse a la documentación existente del periodo 2016 relacionadas con la actividades realizadas en la Subgerencia de Tesorería a su vez se aplicara cuestionarios que serán dirigidos al personal que labora en la Subgerencia de Tesorería. Para el desarrollo de la investigación se empleará los métodos: analítico, deductivo y sintético; y teniendo en cuenta como técnicas de recopilación de datos

cuestionarios de control interno, análisis documental y la observación directa, los que permitirán llegar a las conclusiones particulares.

**Palabras claves**

Componente Ambiente de control, Componente Supervisión y Seguimiento, Gestión Administrativa, Eficacia, Eficiencia.

**ABSTRACT**

The research work entitled "THE COMPONENTS OF INTERNAL CONTROL AND ITS INCIDENCE IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE TREASURY SUB-MANAGEMENT OF THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF PUNO, PERIOD 2016", the Provincial Municipality of Puno, like most of the entities of the public sector in Peru, has points in which attention must be paid, because no internal control guarantees an efficient and effective management. The problem of poor institutional management requires optimum internal control, which will serve to properly organize, coordinate and manage administrative management. It is possible to say that the main responsible in the conduction of this area must give necessary importance to the Internal Control Norms, and more specifically to the Internal Control Components, the most relevant ones that will be developed are: The Control Environment Component and The Component Supervision and Monitoring, considering that they constitute the base pillar and the follow-up of the processes for the improvements, which are very useful, which should be formally applied in all entities of the state. The general objective established is: To analyze the incidence of the Internal Control Components in the Administrative Management of the Treasury Department of the Provincial Municipality of Puno, period 2016; Regarding the sources of information, it is intended to refer to the existing documentation for the period 2016, related to the activities carried out in the Treasury Department, and questionnaires will be applied, which will be addressed to the personnel working in the Treasury Department. For the development of the research will be used the methods: analytical, deductive and synthetic; and taking into account as data collection

techniques, internal control questionnaires, documentary analysis and direct observation, which will allow us to reach the particular conclusions.

**Keywords**

Component Control environment, Component Monitoring and Monitoring, Administrative Management, effectiveness, Efficiency.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2016”, enfoca los componentes de Control Interno desde el punto de vista orientado a mejorar la Gestión Administrativa Teniendo presente la importancia que tiene el Control Interno en todas las Entidades Públicas. Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y los empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios, proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal, cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales y elaborar información financiera válida y confiable, presentada con toda oportunidad.

Por lo que el presente Trabajo de Investigación está abocado a describir las características de la aplicación de las Normas de Control Interno establecidas para el Sector Público y su relación con la gestión administrativa, determinando sus fortalezas y debilidades más significativas; para finalmente propone lineamientos para la Implementación y adecuación de estas Normas a efecto de implantar un adecuado Sistema de Control Interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

Para la mejor comprensión del presente trabajo de investigación se ha estructurado contenido en cuatro capítulos.

CAPITULO I Planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la investigación

CAPITULO II Revisión Literaria

CAPITULO III Materiales y Métodos

CAPITULO IV Resultados y discusión

Conclusiones y recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El control interno abarca la organización, metodología y procedimientos de una institución pública con el fin de comprobar la veracidad de la información presupuestaria, financiera, económica, patrimonial y administrativa así mismo ver la eficiencia y a su vez verificar que se cumplan los objetivos y metas.

El presente trabajo de investigación considera la importancia que tiene el control interno en la verificación de actividades que se realizan, se justifica la importancia de desarrollar el presente proyecto de investigación, que servirá como base para realizar futuras investigaciones en esta área investigativa.

La situación actual muestra, la falta de control en las distintas actividades que desarrollan las instituciones públicas, lo que trae inconvenientes en la gestión administrativa.

En la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, existen deficiencias en la implementación de los componentes del control interno, que

es fundamental para el logro de objetivos, y por otro lado la deficiencia de la aplicación, tiene como consecuencia una deficiente disposición de la información la que permite la retroalimentación de los diversos aspectos de la gestión administrativa, deficiencias que se presentan en las siguientes circunstancias: insuficiente capacidad operativa especializada en las áreas administrativas de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, necesidad de implementar Directivas Internas acordes a la realidad de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, implementación de las recomendaciones de informes de Auditoría y Memorándums de Control Interno.

Lo anterior descrito demuestran las debilidades en el control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, lo cual repercute en el cumplimiento eficaz de las metas y objetivos de la entidad, de tal forma, no dar una adecuada solución la entidad disminuiría su competitividad en la provincia de Puno, al no desarrollar una Gestión Administrativa siguiendo la eficiencia, eficacia y transparencia, por lo que es necesario implementar un sistema de control interno acorde a los objetivos y metas de la entidad.

#### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El trabajo de investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante

¿Cómo inciden los componentes del Control Interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2016?

#### **1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿De qué manera el componente Ambiente de Control incide en la Gestión

Administrativa en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno?

- ¿Cómo influye el componente de Supervisión y Seguimiento en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno?

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de nuestro trabajo de investigación nos ha conducido a algunas investigaciones de las cuales se consideró las que nos servirían ya que están referidos al tema a desarrollar; de esta forma se consideró los siguientes trabajos de investigación.

**(Condori Teobaldo, 2002)** *“Incidencia del control interno en la administración de recursos del proyecto integrado PRORRIDRE – PRASTER.”* concluye lo siguiente: El control interno es deficiente, desde el punto de aplicación de los principios, procedimientos, normas y directivas, la aplicación de principios de control interno es mínima por cuanto no se aplicación, principios fundamentales, responsabilidad delimitada, rotación de deberes y aplicación de pruebas continuas.

**(Quispe Ponce, 2006)** *“evaluación del control interno del área de Tesorería de la REDDESS Sandia, periodo 2005”* tesis para optar Título profesional de contador público, concluye lo siguiente: la estructura de control interno de la unidad de Tesorería, presenta deficiencias en su organización, debido a que carece de instrumentos básicos de gestión como el manual de organizaciones y funciones (MOF), reglamento de organizaciones y Funciones (ROF), organigrama aprobado y manual de procedimientos del sistema de Tesorería;

asimismo, se ha verificado que existe un descuido en la conservación de los documentos fuente del movimiento de fondos, demostrando de esa manera que el personal de Tesorería desconoce sus funciones.

**(Quisocala Cari, 2016)** *"las normas de control interno y su incidencia en la gestión administrativa en el área de administración de la unidad de gestión educativa local de lampa, periodo 2014- 2015"* tesis para optar Título Profesional de Contador Público, concluye lo siguiente: la aplicación de las Normas de Control Interno se encuentran en Proceso de implementación en la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, lo que no permite una adecuada gestión administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales, por lo tanto el sistema de control interno adoptado tiene una incidencia moderada.

**(Huayhua Hanco, 2015)** *"análisis e implementación de las normas de control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la oficina de contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano – puno, periodo 2013 – 2014"* tesis para optar Título Profesional de contador Público, concluye lo siguiente: los componentes de las normas de Control Interno no son efectivas en su mayoría, en su aplicación, puesto que a evaluación de la misma se encuentra dentro del rango que se cumple parcialmente con la aplicación efectiva, podemos decir que la estructura del control interno de la oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano es sólida parcialmente, promueve el logro de objetivos, así como son la eficiencia, eficacia y economía de las actividades u operaciones.

**(Manzano , 2008)** *"el control interno y su incidencia en la aplicación de los*

*fondos públicos en la Unidad de Tesorería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodo 2008” concluye lo siguiente: el control interno en la Unidad de Tesorería de la Universidad Nacional del Altiplano no ofrece seguridad, en mérito de que no existe una segregación de funciones, y no se cumple su MOF, ROF y CAP.*

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar los componentes del Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2016

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar la incidencia del componente ambiente de control en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la municipalidad provincial de Puno.
- Determinar la influencia del componente supervisión y seguimiento en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Proponer lineamientos que permitan mejorar la aplicación de los componentes del control interno en la Subgerencia de Tesorería a fin de Contribuir a una mejor Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Puno.

## CAPITULO II

### REVISION LITERARIA

#### MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

##### 2.1. MARCO TEÓRICO

###### 2.1.1. CONTROL INTERNO

**(Estupiñan Gaitan, 2006)** Control Interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la entidad las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**(Cepeda G. , 2007)** Se entiende por Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”. El Control Interno depende de todas las personas que conforman la organización desde el gerente hasta el cargo más bajo.

**(Leon Llerena & Cohaila, 2012)** 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 de forma correcta y eficiente, 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. (Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General, 2002)

### **2.1.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Según la Contraloría General de la Republica, es el conjunto de acciones actividades, planes políticas, normas, registros, procedimientos y métodos,

incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afecten a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control gerencial.
- Información y comunicación.
- Supervisión y seguimiento.

#### **2.1.2.1. AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno. El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas. **(Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General, 2002)**

### 2.1.2.2. EVALUACION DE RIESGO

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. La evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno. **(Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General, 2002)**

### 2.1.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Las actividades de control gerencial, se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control gerencial. Las actividades de control gerencial, se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control gerencial, comprenden los principios de desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas para las actividades de control gerencial. **(Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la**

**Contraloría General, 2002)**

#### **2.1.2.4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.

La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria.

- La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la entidad, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la entidad. Esto permite al personal recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre el hecho que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio.
- La comunicación externa permite la entrada de información relevante de fuera y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

La información y comunicación para mejorar el control interno comprende los principios de obtención y utilización de información relevante y de calidad, comunicación interna para apoyar el buen funcionamiento del sistema de control interno y comunicación con partes externas sobre aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. **(Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General, 2002)**

### 2.1.2.5. SUPERVISION Y SEGUIMIENTO

Las actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación. El sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando. (Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General, 2002)

### 2.1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

(Comité de Normas de control interno)... establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno:

**a) Objetivos Operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas. (Comite de Normas de Control interno, 2004)

**b) Objetivos de Información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad. (Comite de Normas de Control interno, 2004)

**c) Objetivos de Cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad. (Comite de Normas de Control interno, 2004)

### 2.1.3.1. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

**Gestión Pública:** Busca promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios. (Comite de Normas de Control interno, 2004)

**Lucha anticorrupción:** Busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal. (Comite de Normas de Control interno, 2004)

**Legalidad:** Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales. Este objetivo está relacionado con el hecho que la entidad pública, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos. (Comite de Normas de Control interno, 2004)

### 2.1.4. NORMAS DE CONTROL INTERNO

#### DEFINICION

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

entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura funciones y procesos en armonía con lo establecido en lo presente documento. (R. N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, 2006)

#### **2.1.4.1. OBJETIVOS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Las normas de control interno tienen como objetivo propiciar al fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales. (R. N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, 2006)

En este contexto los objetivos de las Normas de Control Interno son:

- a)** Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma. (R. N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, 2006)
- b)** Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades. (R. N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, 2006)
- c)** Orientar y unificar la aplicación de control interno en las entidades. Entre los objetivos generales podemos citar: Ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva; satisfacer las obligaciones de responsabilidad (responsabilidad por sus decisiones y acciones), cumplir con las leyes y regulaciones y la salvaguarda de recursos contra perdida por

desperdicio, abuso, mala administración, errores, fraude e irregularidades. (R. N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, 2006)

#### **2.1.4.2. ÁREAS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Las normas de control interno para el sector público se encuentran agrupadas por áreas y sub-áreas. Las áreas de trabajo constituyen zonas donde se agrupan un conjunto de normas relacionadas con criterios afines. Las áreas previstas son las siguientes:

##### **NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO**

Comprenden las normas que promueven la existencia de un control interno sólido y efectivo en las entidades públicas, cuya implementación constituye responsabilidad de los niveles de dirección y gerencia en estas. La combinación de estas normas establece el contexto requerido para un control interno apropiado en cada entidad pública. (Alvares Illanes, 2007) )

##### **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL**

- a. Normas de Control Interno para el Área de Presupuesto-Regulan los aspectos claves del control interno relacionado con el sistema de gestión presupuestaria. Consideran como marco de referencia, la legislación en materia presupuestaria y las directivas emitidas por el órgano rector del sistema. (Alvares Illanes, 2007)
- b. Normas de Control Interno para el Área de Tesorería- Están orientadas a identificar los controles básicos en el proceso de tesorería, a fin de que su aplicación proporcione a la administración financiera gubernamental, seguridad razonable sobre el buen manejo de fondos y valores, asegurando la eficiencia

en el logro de objetivos institucionales y minimizando los riesgos en la gestión.

(Alvares Illanes, 2007)

c. Normas de Control Interno para el Área de Endeudamiento Público- Se orientan, básicamente, a cautelar la validez y confiabilidad de la información que administra el endeudamiento público, buscando el procesamiento coordinado de operaciones y acciones administrativas efectuadas en sus diferentes etapas. (Alvares Illanes, 2007)

d. Normas de Control Interno para el Área de Contabilidad- Están orientadas a lograr que la información financiera sea válida y confiable y elaborada con oportunidad. Tales normas buscan que la contabilidad sea un elemento integrador de las operaciones propias de administración financiera, produciendo reportes y estados financieros apropiados y útiles, tanto para la gerencia, como para otros usuarios. (Alvares Illanes, 2007)

### **NORMAS DE CONTROL PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO Y ACTIVO FIJO**

Regulan los aspectos relativos al proceso de abastecimiento, así como respecto a los mecanismos de protección y conservación de activos fijos. (Alvares Illanes, 2007)

### **NORMAS DE CONTROL PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Están referidas a los mecanismos que utilizan las entidades gubernamentales para la administración integral de los recursos humanos, a efecto de lograr eficiencia y productividad en el desempeño funcional de sus servidores. (Alvares Illanes, 2007)

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA SISTEMAS COMPUTARIZADOS**

Se dirigen a promover la eficiencia eficacia en la organización, mantenimiento y seguridad de los sistemas computarizados que procesan la información, que requieren las entidades para el desarrollo de sus actividades. (Alvares Illanes, 2007)

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE OBRAS PÚBLICAS**

Se refieren a los aspectos relacionados con la ejecución de obras públicas, las mismas que se orientan a promover la eficiencia en las actividades propias del proceso de contratación, ejecución, recepción y liquidación de obras y control de las horas por administración directa. (Alvares Illanes, 2007)

### **2.1.5. AMBITO DE APLICACIÓN**

Las norma de Control Interno, de acuerdo a la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, establece la aplicación a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces. En el supuesto que las Normas de Control Interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones el alcance de cada norma. La CGR establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar. (R.S. N° 320-2006-CG —Normas de control interno).

### **2.1.6. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos,

incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos las cuales son:

- 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. (Ley N° 28716 —Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).
- 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. (Ley N° 28716 —Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones. (Ley N° 28716 —Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. (Ley N° 28716 —Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. (Ley N° 28716 —Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).
- 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. (Ley N° 28716 —Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).

#### **2.1.6.1. CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

Según la Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República en el artículo 13 describe que el Sistema está conformado por los siguientes órganos de control:

**TABLA 1 CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO**

<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA</b>	Es el ente rector del Sistema Nacional de Control dotado de autonomía administrativa funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia del control gubernamental.
<b>ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL</b>	Ubicado en el mayor nivel jerárquico de la entidad, el cual constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.
<b>SOCIEDAD DE AUDITORIA</b>	Las sociedades de auditoria (SOA) son las personas jurídicas calificadas e independientes en la realización de labores de control posterior externo, que son designadas por la Contraloría General.

FUENTE: Elaboración Propia

**2.1.7. GESTION ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una entidad, a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado. La falta de orden conlleva a un trabajo menos eficiente y al uso incorrecto de los recursos. El segundo principio es la disciplina; dentro de la gestión administrativa la disciplina es un aspecto importante, ya que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por

todos. El tercer principio es la unidad de mando. El empleado debe saber a quién reporta su trabajo y de quién recibirá órdenes, para evitar mensajes erróneos que perjudiquen la calidad del trabajo. Por último, fomentar y valorar la iniciativa en el personal es crucial para motivar; esto repercutirá positivamente en el ambiente de trabajo y en el logro de metas. La gestión administrativa es primordial para la organización, ya que conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias del grupo, conformando además una red orientada a cumplir los objetivos empresariales. (Vliet, 2011).

#### **2.1.7.1. INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA**

Todas las Municipalidades sin excepción (Provinciales y Distritales), deberán contar obligatoriamente con los instrumentos de gestión que se detallan más adelante. Lamentablemente, existen muchas Municipalidades, sobre todo en el interior del País, que no cuentan con dichos instrumentos, lo cual les viene generando ciertos problemas administrativos internos en su gestión.

Entre los principales documentos tenemos:

- El Reglamento Interno del Concejo (RIC)
- El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que incluirá el ORGANIGRAMA.
- El Cuadro para Asignación de Personal (CAP). El Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
- El Presupuesto Nominativo de Personal (PNP). El Manual de Organización y Funciones (MOF) El Manual de Procedimientos Internos (MPI)

- El Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA. El Plan Operativo Institucional (POI)
- El Plan Estratégico (Provincial o Distrital)
- El Texto Único Ordenado de Tasas (obligatorio solamente para las Municipalidades Provinciales)
- El Reglamento Interno de Control de Asistencia y Permanencia del Personal.
- El Reglamento Interno de la Policía Municipal.
- Directivas Internas (para el manejo de Caja Chica, toma de inventarios, calificación de multas, manejo de Programas y Proyectos, Pago de Movilidad y Viáticos para Comisiones de Servicio, etc.).

A continuación, se detalla la definición e importancia de algunos instrumentos de gestión:

## **EL ORGANIGRAMA**

### **DEFINICIÓN**

Es un instrumento técnico de la organización municipal que representa, gráfica y esquematiza a la estructura orgánica de la Municipalidad.

Puede ser considerado como una fotografía de cuerpo entero de la Municipalidad y por tanto sujeto a la dinámica de su evolución.

Un Organigrama es importante porque: Indica la división del trabajo, Señala los niveles jerárquicos. Establece las líneas de autoridad y responsabilidad. Indica los canales formales de comunicación. Precisa la naturaleza lineal o Staff de los órganos, señalando los Jefes de cada órgano. Da una idea general sobre la organización actual y propuesta de una Municipalidad. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

## ÓRGANOS QUE DEBEN REPRESENTARSE EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS MUNICIPALIDADES

Son los siguientes:

- A.** Órganos de gobierno y alta dirección, aquellos que ejercen la acción de Gobierno de la Municipalidad y en consecuencia, fijan y disponen la ejecución de políticas y objetivos de desarrollo local que deben ejecutar en cumplimiento de sus atribuciones. Entre ellos tenemos: el Concejo Municipal, la Alcaldía y la Dirección Municipal. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- B.** órganos normativos y de fiscalización, las Comisiones de Regidores (Permanentes y/o Especiales) que se conforman periódicamente en cada Municipalidad. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- C.** órgano de Control, a aquél que efectúa la verificación de los resultados de la gestión en los aspectos administrativos, financieros y cumplimiento de objetivos y metas institucionales. El órgano de Control puede denominarse de Dirección, Oficina o Unidad, según la Municipalidad sea grande, mediana o pequeña. Entre los órganos consultivos y de coordinación, tenemos a las Asambleas de: Alcaldes Distritales, de Alcaldes de Municipalidades de Centro Poblado Menor y de Agentes Municipales; entre los principales Órganos de Participación podemos citar a los Comités Comunales, a las Juntas de Vecinos, Comités de Parques, etc. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- D.** órganos de asesoramiento, los que se encargan de presentar sugerencias, formular propuestas y orientar a la Alta Dirección en la toma de decisiones. Por lo general, estos órganos satisfacen necesidades de consejo, ayuda especializada e información técnica de la Alta Dirección y de los Órganos de línea; entre ellos tenemos: Planificación, Presupuesto y Racionalización;

Asesoría Legal, y Estadística e Informática. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

**E.** órganos de apoyo, a los que prestan servicios de carácter auxiliar o complementario a todos los órganos de línea y de asesoramiento de la Municipalidad. Estos órganos se observan en cualquier organización. Entre ellos tenemos a Personal, Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Comunicaciones, Trámite Documentario y Archivo Central. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

**F.** Órganos de línea, a los que ejecutan los servicios locales y los proyectos de inversión, teniendo como marco general las competencias señaladas por la Ley de Municipalidades. Estos órganos se caracterizan porque ejecutan las funciones principales de la Municipalidad y porque están directamente relacionadas con la Comunidad. Si desaparecieran estos órganos, prácticamente no tendría razón de subsistir una Municipalidad. Como ejemplo de estos órganos tenemos: Limpieza Pública, Registro Civil, Obras, Mercados, Camales, Educación, Cultura, Deportes, Sanidad y Saneamiento Ambiental, entre otros. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

**G.** Órganos desconcentrados, las Agencias Municipales, que se crean con la finalidad de desconcentrar funciones y servicios en bien de la Comunidad, así como los Programas, Empresas y Productos Especiales. Son Órganos Descentralizados, las Municipalidades de Centros Poblados Menores. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

## **EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES (ROF)**

### **DEFINICIÓN**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), es un instrumento normativo de gestión que determina la naturaleza, finalidad, competencias, estructura orgánica de la Municipalidad; así como las funciones y la composición de cada uno de sus Órganos que lo conforman.

Ventajas. Las siguientes son las ventajas que presenta el Reglamento de Organización y Funciones:

- a) Establece claramente las funciones y las responsabilidades que corresponde a los diferentes órganos de la Municipalidad. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- b) Clasifica y ordena las funciones de acuerdo a los tipos de órganos de alta dirección; Coordinación y de Participación, Normativos y de Fiscalización, Asesoramiento, Apoyo, Control, de Línea, Desconcentrados y, Descentralizados. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- c) Tipifica la jerarquía de los cargos jefaturales. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- d) Facilita la formulación del Cuadro para Asignación del Personal (CAP) de la Municipalidad y de los Manuales de Organización y Funciones (MOF), de cada uno de sus órganos. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- e) Constituye un documento base para efectuar los procesos de reestructuración que estime conveniente la alta dirección de la Municipalidad. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

#### **BASE LEGAL PARA FORMULAR EL ROF**

Las Municipalidades Provinciales y Distritales deciden la formulación de sus respectivos Reglamentos de Organización y Funciones, a partir de la facultad

que les confiere el Art. 10° Inc.1 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

### **DISPOSICIÓN MUNICIPAL DE APROBACIÓN**

El Reglamento de Organización y Funciones se aprueba mediante EDICTO, tal como lo establece el Art. 110° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

### **DOCUMENTACIÓN FUENTE**

Toda Municipalidad para elaborar el Reglamento de Organización y Funciones debe tener como fuente normativa:

1. La Ley N° 27972 Orgánica de Municipalidades
2. La Directiva N° 005-82-INAP-DNR. Normas para la formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública aprobado por Decreto Supremo N° 002- 83-PCM del 31-01-83.
3. El Reglamento anterior o el que está vigente, en caso que lo hubiera.
4. Breve diagnóstico de la organización actual de la Municipalidad e informes de cada uno de los Jefes de los diversos órganos, indicando la estructura vigente; problemas que afronta, posibles soluciones y estructura propuesta.

### **EL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP)**

#### **DEFINICIÓN**

Si se tratara de ponerle un nombre más adecuado, éste sería "Cuadro de Necesidades de Cargos". El CAP es un documento de gestión municipal, que prevé los cargos que una Municipalidad requiere para su normal funcionamiento en un período determinado en que rija la organización vigente. El CAP, es pues, una planificación de los cargos que necesita una

Municipalidad, sea grande, mediana o pequeña. Ley Orgánica de Municipalidades. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

### **IMPORTANCIA**

La importancia de este documento radica en que:

- a) Determina los cargos, a través de los cuales será posible cumplir las funciones señaladas en el Reglamento de Organización y Funciones y las metas indicadas en los planes de trabajo. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- b) Es el punto de partida para elaborar el Presupuesto de Personal. La elaboración del CAP debe obedecer a las necesidades reales de los cargos que tiene una Municipalidad de acuerdo con sus objetivos, funciones, estructura orgánica y relaciones. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- c) Señala las remuneraciones que se deben otorgar al personal, tomando como base la normatividad vigente y la disponibilidad presupuestal con que cuenta la Municipalidad. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- d) Siendo el CAP un documento que contiene el listado de cargos necesarios en la Municipalidad, permite efectuar la descripción de los cargos para efectos de clasificarlos y de elaborar el Manual de Organización y Funciones.

### **I. BASE LEGAL PARA FORMULAR EL CAP**

El CAP es un documento de elaboración obligatoria, según lo dispone el numeral 1,7 del Capítulo VI de la Directiva N°004-82-INAP-DNR "Normas para la Formulación, Aprobación, Revisión y Modificación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP)", aprobado por Decreto Supremo N° 002-83-PCM.

### **II. DOCUMENTACIÓN FUENTE**

Para elaborar el CAP en las Municipalidades, se debe tener en cuenta los siguientes documentos:

- a. El Reglamento de Organización y Funciones aprobado o en proyecto.
- b. La Directiva N° 004-82-INA/DNR, aprobada por Decreto Supremo N° 002-83-PCM del 31-01-83.
- c. El Manual Normativo de Clasificación de Cargos, que podría utilizarse como elemento exclusivamente referencial para la nomenclatura de los cargos.

## **EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)**

### **DEFINICIÓN**

Es un instrumento normativo de gestión municipal, que detalla y especifica las funciones que corresponde desarrollar a una determinada Oficina; los órganos que comprende y sus funciones; los cargos que conforman cada órgano, sus funciones, sus líneas de autoridad y responsabilidad y sus requisitos mínimos. Es decir, cada Oficina, Dirección o Departamento de la Municipalidad, deberá contar obligatoriamente con su respectivo MOF. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

### **BENEFICIOS**

- a. Señala las funciones que corresponde desempeñar al personal, el jefe a quien deben reportar y a los subordinados a quienes se debe mandar.
- b. Sirve como elemento de referencia, para realizar concursos de personal para efectos de ascensos o promociones.
- c. Facilita a cada dependencia de la Municipalidad, poner en práctica la organización interna que más se adecua a sus necesidades, a fin de cumplir mejor las funciones que le compete.

## **DISEÑO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIÓN MUNICIPAL**

## DEFINICIÓN

“Es un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de las Municipalidades, tratando de lograr una administración eficiente y oportuna, que permita proveer una óptima prestación de servicios a la localidad en su ámbito jurisdiccional”. La Organización no es un fin en sí mismo, sino un medio. Es una respuesta a la preocupación de cómo debe actuar la Municipalidad para hacer frente al reto del desarrollo local.

El reto de las autoridades y funcionarios municipales es el de crear y/o implementar organizaciones eficaces para poder administrar situaciones de CRISIS en un proceso permanente de cambio e incertidumbre. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

## IMPORTANCIA

Por qué es importante el proceso de organización en una Municipalidad en la gestión administrativa

- 1) Porque establece un ordenamiento al interior de la Municipalidad, diferenciando las funciones a realizar y asignando su ejecución a los órganos correspondientes. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- 2) Porque permite el control y la coordinación de parte de los Jefes, al facilitar la asignación de tareas a su personal, teniendo en cuenta las funciones de los cargos. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- 3) Porque permite racionalizar los esfuerzos, el tiempo y los costos en la ejecución de los trabajos, evitando duplicidad, cruces, demoras y despilfarros en las operaciones municipales. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).
- 4) Porque proporciona información mediante técnicas e instrumentos especiales sobre el grado de optimización de las relaciones insumo-producto,

a fin de que el Alcalde y las Autoridades Municipales, tomen las decisiones más adecuadas que el caso requiere. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

5) Porque facilita, en general, una mejor utilización del personal, economía de tiempo, espacio y recursos materiales, reducción de imprevistos y visión de conjunto. (Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades).

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Ambiente de Control Interno:** Significa la actitud global, la conciencia y acciones de los directores y la administración, respecto del sistema de Control Interno y su importancia en la entidad. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, puede complementar en forma muy importante los procedimientos de control; sin embargo, un ambiente de control fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de Control Interno.

**Conocimiento:** Mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (aprendizaje organizativo). En las organizaciones, con frecuencia queda registrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

**Control Interno:** Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

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

- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

**Cultura de control:** Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto al grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos. Interacción de elementos que permiten regular el desarrollo de las acciones y reacciones de un entorno, influenciado bajo principios y valores aportantes, con la finalidad de obtener resultados frente a la confiabilidad e integridad de la información, la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos, dando cumplimiento a las disposiciones normativas.

**Calidad:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

**Clima organizacional:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

**Código de ética:** Declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

**Comportamiento organizacional:** Estudió de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**Control:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**Cultura organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**Desarrollo de la organización:** Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

**Dirección:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, "hacer las cosas bien". Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

**Economía:** Cantidad requerida (recursos) más nivel razonable de calidad, mas oportunidad y lugar apropiado, al menor costo posible. La economía puede enmarcarse dentro del grupo de ciencias sociales ya que se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes (productos) y servicios.

**Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos a largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Ética:** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto, disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

**Estructura organizacional:** Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

**Evaluación costo —beneficio:** Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

**Evaluación de desempeño:** Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador.

**Gestión:** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**Impacto:** El resultado o efecto de un evento. Puede existir una gama de posibles impactos asociados a un evento. Puede ser positivo o negativo.

**Normas:** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. Principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad.

**Organigrama:** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema

estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

**Planeamiento:** Significa desarrollar una estrategia general y establecer un enfoque apropiado, respecto a la naturaleza, oportunidad y alcance de la auditoría. El auditor formulará su plan para llevar a cabo el trabajo de auditoría de modo eficiente, eficaz y oportuno.

**Planificación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Proceso:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo. Está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad.

**Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

**Procedimiento:** Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

## 2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

### 2.3.1. HIPOTESIS GENERAL

Los componentes del Control Interno inciden directamente en la gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2016.

### 2.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- La adecuada implementación del componente Ambiente de Control Incide positivamente en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de Municipalidad Provincial de Puno.
- La buena aplicación del componente Supervisión y Seguimiento influye positivamente en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

### **CAPITULO III**

#### **MATERIALES Y METODOS**

La investigación depende de un medio que es la metodología un instrumento que enlaza el sujeto con el objeto.

##### **3.1. TIPO DE INVESTIGACION**

El presente Trabajo de Investigación denominado "Los componentes del Control interno y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2016" es de tipo deductivo, analítico, orientado a describir las características de los componentes de Control Interno; así como analizar las causas y efectos que produce en la gestión administrativa de la Entidad.

##### **3.1.1. DESCRIPTIVO**

La investigación es de tipo descriptivo, determinado sobre la base de las encuestas de los mismos trabajadores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad provincial de Puno.

## 3.2. METODOS DE INVESTIGACION

### 3.2.1. METODO DEDUCTIVO

Este método parte de datos generales a lo particular, con la finalidad de llegar a conclusiones. **(Munch & Angeles, 2015)**

Este método consta en la acumulación de datos, y permite pasar afirmaciones de carácter general a hechos particulares. **(Ruiz Limon, 2007)**

El método deductivo ha servido para formular las hipótesis iniciales; Por lo que evaluaremos la incidencia de control interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

### 3.2.2. METODO ANALITICO

Este Método investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. **(Munch & Angeles, 2015)**

Mediante este método se buscara los componentes lógicos (documentación pertinente), con el objeto de examinarlos, analizarlos, describirlos y con ello determinar su incidencia en la gestión administrativa, en el presente trabajo de investigación, se ha procedido a la recopilación de información documentaria para analizarlos y determinar su influencia en el control interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

### 3.2.3. METODO SISTEMICO

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados

y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. **(Munch & Angeles, 2015)**

Este método ha sido utilizado para la elaboración del marco teórico y del marco conceptual de la investigación.

### **3.3. POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.3.1. POBLACION**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha determinado como población la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

#### **3.3.2. MUESTRA**

Se determinó la muestra no probabilística. Para lo cual, la muestra para el Trabajo de Investigación está dada a los trabajadores, funcionarios y servidores el cual consta de ocho personas, de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, el cual consta de ocho personas donde se encuentra información contable así como administrativa de la entidad.

#### **3.3.3. TECNICAS**

##### **3.3.3.1. ANALISIS DOCUMENTAL**

Esta técnica nos permitió recopilar información contenida teórica-científica información de textos, tesis, revistas especializadas, etc. Básicamente para complementar la investigación y desarrollo de antecedentes, marco teórico y marco conceptual. Es una herramienta necesaria la cual se utiliza para llegar a

los resultados de los problemas planteados y así lograr los objetivos propuestos.

### **3.3.3.2. ENCUESTA**

Esta técnica viene a ser fuente principal ya que, a través del cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en el lenguaje común, se le hizo entrega a cada uno de los Funcionarios y Servidores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad provincial de Puno, se recopiló la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.3.4. INSTRUMENTOS**

#### **3.3.4.1. CUESTIONARIO**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Hernandez Sampiere, Fernandez Collado, & Batpista Lucio, 2010). Los cuestionarios de control interno, se aplicó a los funcionarios y servidores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno. Las preguntas están formuladas y derivadas de los indicadores, para su fácil comprensión.

#### **3.3.4.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

Las principales técnicas que fueron utilizadas en el trabajo de investigación fueron: la tabulación de datos y el análisis estadístico, las que fueron empleadas para la elaboración de tablas y gráficos, y para el procesamiento de los datos se utilizaron herramientas informáticas como: MS Excel para la tabulación y la presentación de los Cuadros Estadísticos correspondientes. Lo cual permitió el examen y procesamiento de las informaciones que se

recolectaron en las entrevistas, encuestas y análisis documental, facilitando de esta manera la elaboración de las conclusiones y recomendaciones propuestas.

Para la evaluación de los niveles de implementación del sistema de Control Interno de acuerdo a los componentes de Control Interno se utilizó los siguientes parámetros:

**TABLA 2 EVALUACION EN PORCENTAJE**

PROCENTAJE %	NIVEL
0	NO IMPLEMENTADO
<b>EN PROCESO</b>	
1-40	Deficiente
41-80	Regular
81-100	IMPLEMENTADO

**FUENTE:** Elaboración propia 2017

### **3.4. AMBITO DE INVESTIGACION**

#### **3.4.1. LOCALIZACION**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de Puno de la Provincia de Puno, específicamente en la MUNICIPALIDAD PRONVINCIAL DE PUNO en la Subgerencia de Tesorería. La provincia de Puno es una de las trece provincias que conforman el Departamento de Puno, es la capital del departamento, situada a orillas del mítico Lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo, a 3,827 m.s.n.m. Es el centro de conjunción de dos grandes culturas: quechua y aymara; las que propiciaron un patrimonio incomparable de costumbres, ritos y creencias. La MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, se encuentra ubicado en Jr. Deustua N° 458, Plaza de Armas.

### **3.4.2. DESCRIPCION DE LA ENTIDAD**

#### **PUNO VISIÓN PROVINCIAL AL 2021**

La Provincia de Puno con el Lago Sagrado de los Incas, es líder de la integración y capital del Turismo Nacional, promotora de potencialidades humanas y culturales, con un uso sostenible de actividades económicas competitivas para el mercado interno y externo, su ciudadanía es organizada y democrática, con localidades ordenadas, saludables y articuladas por redes viales pavimentadas. (Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021)

#### **VISIÓN DE LA CIUDAD**

Puno es una ciudad, ecológica, con identidad cultural, espacios públicos ordenados y seguros, ciudadanos comprometidos con su desarrollo y atractiva para el turista.

La provincia de Puno cuenta con una población organizada, democrática y participativa con conciencia ciudadana.

Su crecimiento y desarrollo urbano es planificado y su desarrollo rural es auto sostenido con una educación y salud integral de calidad y participativa.

La provincia cuenta con redes viales distritales e interdistritales asfaltadas, totalmente integradas, con un turismo receptivo, sostenible y ecológico.

#### **MISIÓN**

La Municipalidad Provincial de Puno representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción (Ley 27972).

Planificando, ejecutando e impulsando a través de los organismos competentes el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo económico local y

proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, salud, educación, recreación, transportes y comunicaciones.

## DATOS DE LA ENTIDAD

Ficha Técnica de la Municipalidad Provincial de Puno:

**TABLA 3 FICHA TECNICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO**

Distrito	Puno
Provincia	Puno
Departamento	Puno
Dispositivo de creación	Decreto S/N. Del 2 de mayo de 1854
Fecha de Creación	4 de noviembre de 1668
Altura (m.s.n.m.)	3827
Superficie	6,494.76 Km <sup>2</sup>
Nº de Predios Urbanos	42,466 (40% del distrito)
Nº de Contribuyentes	18,700 Contribuyentes.
Nº de Sectores	42 (40% del distrito)
Nº de Manzanas	2390 (40% del distrito)
Alcalde	LIC. IVAN JOEL FLORES QUISPE
Dirección de la Municipalidad	JR. DEUSTUA N° 458 PLAZA DE ARMAS
Teléfono	051- 352161
Página Web	<a href="http://www.munipuno.gob.pe">www.munipuno.gob.pe</a>
Población 2007	229,236 habitantes.
Densidad de la Población	272.81 (hab./Km <sup>2</sup> )
Nº de Urbanizaciones	25
Nº de Centros Poblados	6
Nº de Asociaciones de vivienda	4
Nº de Unidades Agropecuarias	24
Nº de Barrios	61
Nº de Parques	35
Nº de Alamedas	16
Nº de Distritos	15

Nº de caseríos	10
Nº de Comunidades campesinas	68
Nº de Islas	17
Nº de Miradores	2
Nº de Malecones	2
Nº de Áreas Verdes	33

FUENTE: Plan Estratégico de la M.P.P. (2015-2018)

## ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

### ALCALDE

LIC. Ivan Joel Flores Quispe

### GERENCIAS

- Gerencia municipal.
- Gerencia de asesoría jurídica.
- Gerencia de planificación y presupuesto.
- Gerencia de administración.
- Gerencia de administración tributaria.
- Gerencia de desarrollo humano.
- Gerencia de transporte y seguridad vial.
- Gerencia de turismo y desarrollo económico.
- Gerencia de medio ambiente y servicios.
- Gerencia de ingeniería municipal.
- Gerencia de desarrollo humano y participación ciudadana.

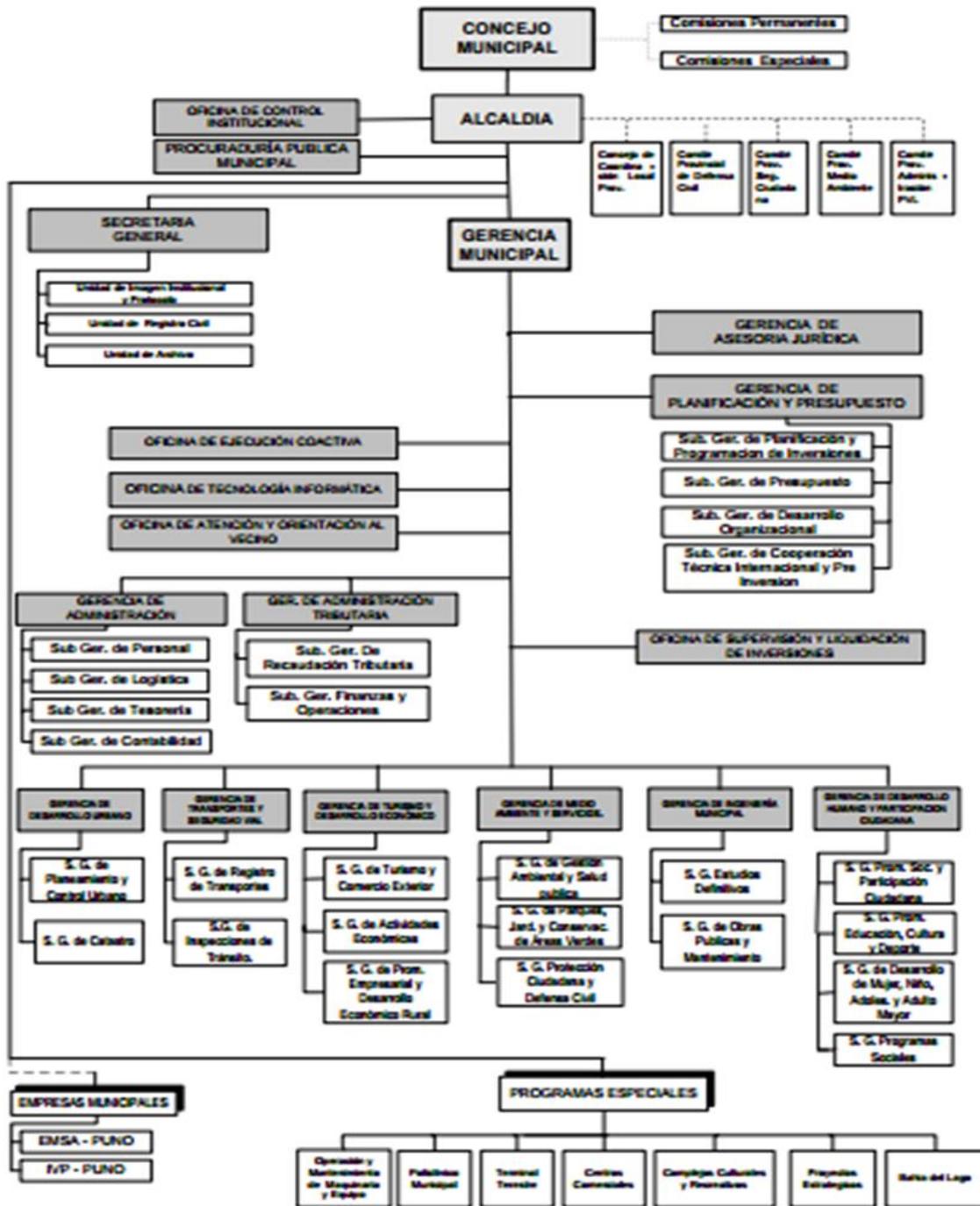
### PROGRAMAS ESPECIALES

- Programa de vaso de leche.
- Programa especial terminal terrestre.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO**

Organigrama de la Municipalidad Provincial de Puno.

**ESQUEMA N° 01 ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO**



FUENTE: POI Municipalidad Provincial de Puno

## GERENCIA DE ADMINISTRACION

La Gerencia de Administración, Es el Órgano de apoyo responsable de la administración de los recursos humanos, materiales de la Municipalidad así como tesorería y contabilidad, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un Gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes subgerencias.

- Subgerencia de Personal.
- Subgerencia de Logística
- Subgerencia de Tesorería
- Subgerencia de Contabilidad.

Es responsable de cumplir y hacer cumplir las siguientes funciones:

1. Programar, dirigir y controlar las actividades de los Sistemas de Personal, Logística, Tesorería y Contabilidad, para el buen funcionamiento de la Gestión Municipal.
2. Establecer y actualizar las normas y directivas de carácter interno para la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la Municipalidad.
3. Proveer oportunamente de los recursos y servicios necesarios a los órganos de la Municipalidad, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
4. Dirigir y supervisar las acciones de personal, velando por el cumplimiento de la normatividad vigente.

5. Dirigir y controlar las actividades de adquisición de bienes y contratación de servicios, supervisando el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el Sistema de Logística.
6. Participar en las licitaciones, concursos públicos y/o de méritos y adjudicaciones directas que convoque la Municipalidad.
7. Supervisar la aplicación del Sistema de Contabilidad Gubernamental.
8. Elaborar la programación anual y mensual de los compromisos económico financieros para su pago, de acuerdo a las prioridades de la Alta Dirección y manteniendo el control de la liquidez presupuestal.
9. Programar y controlar las acciones de Tesorería, supervisando el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con el área.
10. Participar en la formulación de los objetivos, políticas y planes de desarrollo, así como del presupuesto de la Municipalidad, en coordinación con la Oficina de Planeamiento.
11. Presentar y exponer la información económica, financiera y contable al Concejo Municipal y Alcaldía, dentro de los plazos previstos por la Alta Dirección y las disposiciones legales vigentes.
12. Otras funciones propias que le sean asignadas por la Gerencia Municipal.

### **SUBGERENCIA DE PERSONAL**

La Subgerencia de Personal, es la unidad orgánica que depende de la Gerencia de Administración. Está a cargo de un Subgerente, quien es responsable de cumplir y hacer cumplir las siguientes funciones:

1. Formular la política general de administración de recursos humanos y proponer las reformas necesarias a la instancia superior correspondiente.
2. Programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, reorganización y rotación de personal, en concordancia con los dispositivos legales y la normatividad vigente.
3. Efectuar las acciones relacionadas con los procesos técnicos de la administración de personal, referentes a nombramientos, reingresos, contratos, promociones, ascensos, reasignaciones, ceses, etc., del personal de la Municipalidad, formulando los proyectos de resoluciones correspondientes, de conformidad con los dispositivos legales vigentes.
4. Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal y aplicar el Cuadro para Asignación de Personal, en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto.
5. Procesar la documentación relacionada con el movimiento de personal, remuneraciones, otorgamiento de beneficios sociales y el mantenimiento del escalafón de personal de la Municipalidad.
6. Elaborar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo y demás normas concernientes al sistema.
7. Ejecutar y controlar las operaciones técnicas de formulación de la Planilla Única de Pagos, así como liquidación de beneficios sociales.

8. Organizar, dirigir y ejecutar las acciones de control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal, así como la elaboración del Plan Anual de Vacaciones.
9. Organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares, desarrollando actividades de bienestar, recreación e integración.
10. Proponer, evaluar e informar sobre los programas de capacitación del personal de la Municipalidad.
11. Otras funciones afines que le sean asignadas.

#### **SUBGERENCIA DE LOGISTICA**

La Subgerencia de Logística, es la unidad orgánica encargada del abastecimiento de bienes y servicios generales de la Municipalidad, que depende de la Gerencia de Administración. Está a cargo de un Subgerente, quien es responsable de cumplir y hacer cumplir las siguientes funciones:

1. Programar y ejecutar los procesos administrativos de abastecimiento de bienes y servicios generales.
2. Administrar los bienes patrimoniales de propiedad municipal, en concordancia con la normatividad legal vigente.
3. Elaborar el Cuadro de Necesidades de Bienes y Servicios para la formulación del Presupuesto Anual de la Municipalidad, así como el correspondiente Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, en coordinación con las diferentes unidades orgánicas.

4. Formular criterios de austeridad y prioridad para el óptimo aprovechamiento de los recursos inmersos en la programación del abastecimiento para las unidades orgánicas de la Municipalidad.
5. Ejecutar los procesos técnicos de programación, adquisición, almacenamiento y distribución de bienes materiales
6. Suministrar en forma racional, sistemática y oportuna los bienes y servicios que requieran las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad.
7. Registrar y mantener actualizado y ordenado los ingresos, salidas y saldos de existencia en las tarjetas de control visible de almacén y tarjetas de control de existencias valoradas en Almacén.
8. Elaborar programas con la finalidad de prever, conservar, mantener y controlar el uso de los bienes y equipos de propiedad de la Municipalidad.
9. Programar, coordinar y controlar las actividades de mantenimiento, limpieza y conservación de las instalaciones enseres y equipos, así como la prestación de servicios auxiliares y las actividades relativas al transporte, buen empleo mantenimiento y conservación de los vehículos motorizados de la Municipalidad.
10. Establecer normas y procedimientos internos de seguridad para los locales, bienes materiales y personal de la Municipalidad.
11. Proporcionar los servicios de reparación de los vehículos, equipos y maquinarias que lo requieran.
12. Supervisar el proceso de control patrimonial institucional.

13. Organizar, valorizar, actualizar y controlar los inventarios de bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Municipalidad, así como el margesí de bienes.
14. Gestionar la titulación de los bienes inmuebles de la Municipalidad y su inscripción en los Registros Públicos, en coordinación con la Oficina de Asuntos legales
15. Controlar la ubicación y disposición física de los bienes muebles.
16. Programar, ejecutar y supervisar los procesos de codificación, valorización, depreciación, reevaluación, bajas y excedentes de inventarios de los activos fijos despreciables y no despreciables.
17. Otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia Administrativa.

### **SUBGERENCIA DE TESORERIA**

La Subgerencia de Tesorería, es la unidad orgánica encargada de administrar los sistemas de tesorería de la Municipalidad, que depende de la Gerencia de Administración, Está a cargo de un Subgerente, quien es responsable de cumplir y hacer cumplir las siguientes funciones:

1. Administrar los recursos financieros de la Municipalidad, de acuerdo a las Normas y Procedimientos de Pagos y a las Normas del Sistema de Tesorería, relativas a los Gobiernos Locales.
2. Ejecutar las actividades de programación de caja, recepción, ubicación y custodia de fondos, documentos y valores, su distribución y utilización, así como el registro e informe sobre el manejo de ingresos y gastos ejecutados.

3. Coordinar la programación y ejecución de ingresos y calendario de pagos de la Municipalidad, de acuerdo a los compromisos establecidos.
4. Controlar, preparar y efectuar el pago a los proveedores, por las obligaciones y compromisos contraídos por la Municipalidad, así como el pago de las remuneraciones, pensiones y otras asignaciones del personal activo y pasivo de la Municipalidad.
5. Manejar las cuentas corrientes, el registro de valores y operar el fondo de caja chica.
6. Llevar los registros diarios de caja y efectuar las conciliaciones de las cuentas corrientes bancarias por todas las fuentes de financiamiento.
7. Coordinar el cumplimiento estricto y efectuar los pagos a instituciones tales como: SUNAT, ESSALUD, AFPs, ONP, Tesoro Público dentro de los plazos establecidos.
8. Verificar el cumplimiento de las disposiciones tributarias en la utilización y/o controles correspondientes.
9. Preparar de acuerdo a la Directiva, información relativa a proveedores del estado por las adquisiciones efectuadas concordante a las disposiciones emitidas por la SUNAT.
10. Recepcionar y depositar los fondos provenientes de recursos ordinarios, transferencias, recursos directamente recaudados concordantes a las disposiciones del sistema nacional de tesorería.
11. Otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia Administrativa.

## **SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD**

La Subgerencia de Contabilidad es la unidad orgánica encargada de conducir los procesos administrativos del sistema de contabilidad y de la Contaduría General de la Municipalidad, depende de la Gerencia de Administración. Está a cargo de un Subgerente, quién es responsable de cumplir y hacer cumplir las siguientes funciones:

1. Dirigir, ejecutar y controlar la administración de los recursos presupuestarios y financieros de la Municipalidad, de acuerdo con las normas y dispositivos legales vigentes.
2. Desarrollar las actividades del Sistema Nacional de Contabilidad, actividades técnicas de acuerdo a la metodología, directivas de la Contaduría Pública de la Nación.
3. Cumplir y hacer cumplir la aplicación del Plan de Cuentas de la Contabilidad Gubernamental Institucional de conformidad con lo establecido en el Plan Contable Gubernamental.
4. Elaborar los Estados financieros y presupuestales en forma trimestral, semestral y anual, conforme lo dispone los instructivos de la Contaduría Pública de la Nación.
5. Ejecutar, controlar y mantener actualizado el registro de operaciones contables en los libros principales y auxiliares.
6. Verificar la correcta formulación de la documentación fuente que sustentan las operaciones administrativas y financieras relacionadas a operaciones de ingresos y gastos por toda fuente de financiamiento.

7. Efectuar el control previo y concurrente de todos los pagos y/o desembolsos de las operaciones de Inversión y gastos corrientes.
8. Efectuar y revisar la codificación presupuestaría en los documentos fuente, concordante al PIA del ejercicio correspondiente; y de acuerdo a los Clasificadores del Ingreso y del Gasto; llevar los registros auxiliares de control de la ejecución presupuestaría de la Municipalidad.
9. Elaborar el Informe de situación financiera, presupuestal y patrimonial, en forma semestral y anual.
10. Organizar y mantener actualizado el archivo de los libros principales y auxiliares de los movimientos de ingreso y gasto mensual así como coordinar el mantenimiento de la documentación sustentatoria que evidencia la naturaleza, finalidad y resultados de las operaciones financieras y administrativas realizadas.
11. Remitir al término del ejercicio financiero presupuestal los estados financieros, presupuestales, libros principales, libros auxiliares, auxiliares de análisis de cuenta y otros analíticos para el examen correspondiente al OCI.
12. Otras funciones que le sean asignadas de acuerdo a su competencia por la Gerencia Administrativa.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

En el presente capitulo Resultados Y Discusión, se presentaran los resultados de la investigación realizada, al mismo tiempo se expondrá, analizara, evaluara e interpretara los resultados alcanzados en el presente trabajo de investigación con el fin dar respuesta a las interrogantes planteadas de acuerdo a los objetivos propuestos, para ello se hizo revisiones a la información obtenida de la entidad.

#### **4.1. RESULTADOS**

A continuación desarrollaremos en detalle de cada uno de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos y de esta forma confirmar o rechazar las hipótesis propuestas.

#### **RECOPIACION DE INFORMACION MEDIANTE CUESTIONARIOS**

Se elaboró cuestionarios en función a los componentes del control Interno como base fundamental para adquirir conocimiento sobre la respuesta de los

Componentes de Control Interno, realizado a los funcionarios y trabajadores.

(Ver anexos 2 al 6)

### **1.1.1. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

El resultado que se obtenía con la aplicación de la Guía para la Implementación de Normas de Control Interno de las entidades del estado, aprobado por la Contraloría General de República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG Normal de Control Interno, se procedió a evaluar los cuestionarios en forma de encuestas con alternativas de respuesta, los mismos que han sido entregados, evaluados y analizados.

Los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios en base de los componentes de control interno.

#### **RESPECTO AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

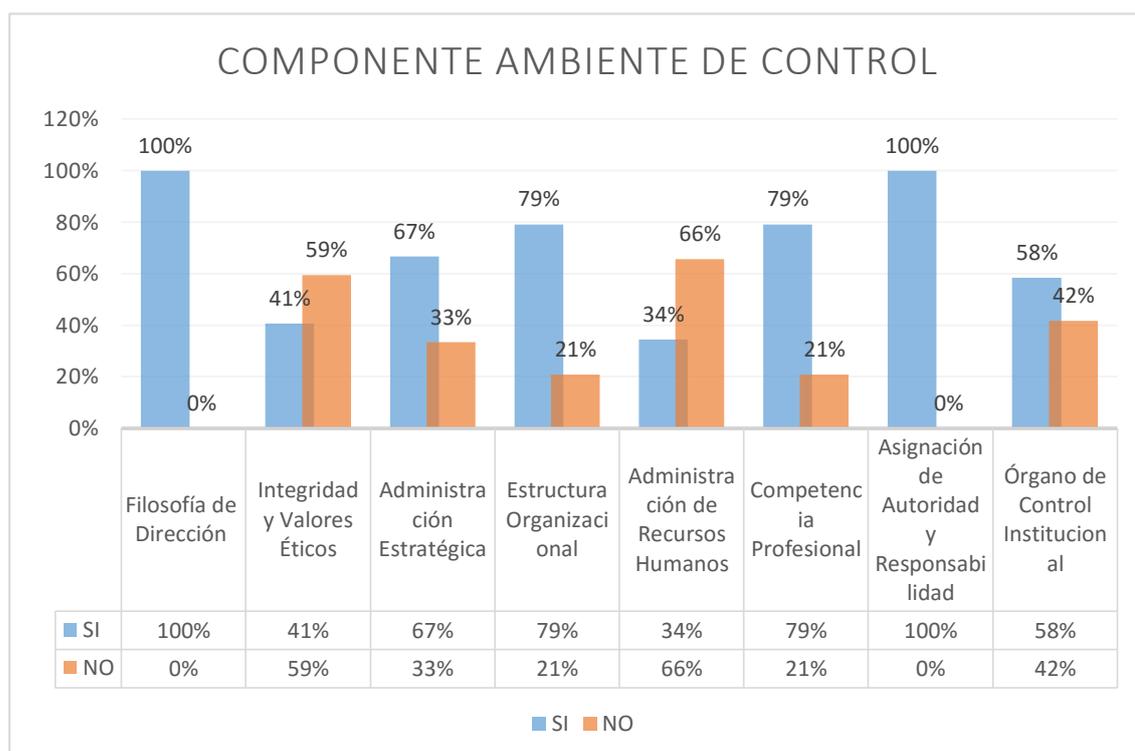
El componente ambiente de control en la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno. Tiene como objetivo definir el establecimiento del entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para generar una cultura de control Interno.

**TABLA 4 EVALUACION DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESUESTAS EN NUMEROS			RESPUESTAS EN PORCENTAJE	
	SI	NO	TOTAL	SI	NO
Filosofía de la dirección	32	0	32	100%	0%
Integridad y valores éticos	13	19	32	41%	59%
Administración estratégica	16	8	24	67%	33%
Estructura organizacional	19	5	24	79%	21%
Administración de recursos humanos	11	21	32	34%	66%
Competencia profesional	19	5	24	79%	21%
Asignación de autoridad y responsabilidad	16	0	16	100%	0%
Órgano de control institucional	14	10	24	58%	42%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>154</b>	<b>54</b>	<b>208</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>		<b>208</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia. (Encuesta Realizada Según el Anexo 2)

**GRAFICO 01 EVALUACION DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**



Fuente: Elaboración propia (En base a la tabla 4)

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios de Control Interno a los funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la municipalidad provincial de puno, que se refiere al componente ambiente de control para el año 2016 se obtuvieron 208 respuestas de las cuales 154 son afirmativa y 54 son negativas que representan el 75% y 25%, respectivamente.

Este resultado, nos indica que el componente Ambiente de Control como parte del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Puno se encuentra en proceso de implementación y es regular.

Los resultados alcanzado a nivel del Control Interno para el componente Ambiente de Control, se describe de la siguiente forma:

➤ **FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN**

De acuerdo al nivel de implementación de esta norma del componente Ambiente de Control en el periodo 2016 de 32 respuestas obtenidas de los responsables de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, TODAS son afirmativas, lo que representan el 100%.

Este resultado nos indica que el funcionario responsable demuestra su compromiso con el Control Interno; y la consiguiente incidencia de componente Ambiente de control en la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

➤ **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

El nivel de implementación de esta norma del componente Ambiente de Control en el periodo 2016 de 32 respuestas obtenidas del personal de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 13 son afirmativas y 19 son negativas que representan el 41% y 59%, respectivamente.

Lo que demuestra que el órgano supervisor no desarrollo normas de conducta y métodos de gestión, basados en principios y valores éticos, los cuales que están plasmados en el código de ética Institucional, con el que cada trabajador y funcionario de la entidad debería contar, en cumplimiento a la Ley del Código de Ética de la Función Pública N°27815. En el Capítulo II Principios y Deberes Éticos del Servidor Público, en su art. 6° Principios de la función Pública en el numeral 2°, en el que se señala: “probidad, actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenido por sí o por interpósita persona”

➤ **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

El nivel de implementación de esta norma del Componente Ambiente de Control se muestra que en el periodo 2016 de 24 respuestas obtenidas del personal de Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 16 son afirmativas y 8 son negativas que representan el 67% y 33% respectivamente.

Lo que demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con un plan estratégico, y el mismo que corresponde al periodo 2016 y se encuentra proyectado hasta el año 2018.

➤ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El nivel de implementación de esta norma del Componente Ambiente de Control se muestra que en el periodo 2016 de 24 respuestas obtenidas del personal de Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 19 son afirmativas y 5 son negativas que representan el 79% y 21% respectivamente.

Lo que demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los documentos de gestión Institucional los mismos que se encuentran debidamente

actualizados y formulados de acuerdo a la normativa vigente, tal como se muestra a continuación:

- **Reglamento de organizaciones y funciones – ROF**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Puno, es un instrumento normativo de gestión administrativa institucional, contiene las funciones generales de la Municipalidad y las funciones específicas de las unidades orgánicas, establece las relaciones y responsabilidades; se precisa contenido y alcance, disposiciones generales, principios, finalidad, objetivos, estructura orgánica, dependencias por órganos establecidos y relaciones de cada Unidad Orgánica de la Municipalidad. El presente ROF se ha elaborado en base a los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones “ROF” aprobado por Ordenanza Municipal N°191-2007-CMPP, como tal establece los campos funcionales previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades No. 27972; Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado No. 27658 y demás normas legales vigentes a la fecha. Las disposiciones que se prescriben en el presente reglamento, son de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad en cada uno de las Unidades Orgánicas y se orienta al logro de los fines y objetivos de la Municipalidad Provincial de Puno; formaliza la estructura de organización y funciones, estableciendo en forma coherente las acciones de dirección, control institucional y desconcentración de facultades

- **Manual de Organización y funciones – MOF**

El presente Manual de Organización y Funciones “MOF” de la Municipalidad Provincial de Puno, es un documento normativo de vital importancia para la

gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Puno, cuyo objetivo es instaurar un Gobierno Municipal democrático, moderno, soberano, eficiente y de calidad para Puno; a través de los procesos de actualización en función a las modificaciones efectuadas sobre la base de la reestructuración orgánica, reorganización administrativa y financiera y simplificación administrativa dispuesto por Acuerdo de Consejo N°025-2007-CMPP; concordantes con la Constitución Política del Perú –Artículos 191° y 192° modificado por la Ley N° 27680; Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 –Artículo II del Título Preliminar y Artículos 9° Numeral 3, 28°, 38°, 39° y 40°; y la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658.

#### ➤ **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El nivel de implementación de esta norma del Componente Ambiente de Control se muestra que en el periodo 2016 de 32 respuestas obtenidas del personal de Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 11 son afirmativas y 21 son negativas que representan el 34% y 66% respectivamente. Lo que demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno no ha implementado de manera adecuada una administración de los recursos humanos mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y mecanismos de control de manera que garanticen el desarrollo profesional y se asegure la transparencia eficiencia y vocación de servicio a la comunidad, todo esto gracias a los cursos y talleres de capacitación y sensibilización, y al mismo compromiso por parte del personal administrativo de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

#### ➤ **COMPETENCIA PROFESIONAL**

El nivel de implementación de esta norma del Componente Ambiente de Control se muestra que en el periodo 2016 de 24 respuestas obtenidas del personal de Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 19 son afirmativas y 5 son negativas que representan el 79% y 21% respectivamente.

Lo que evidencia que la Municipalidad Provincial de Puno ha implementado de manera efectiva un Plan de Capacitación, lo cual es una herramienta fundamental, para la administración de recursos humanos, que contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados. La capacitación que se brinda al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Puno es base fundamental para lograr objetivos institucionales.

#### ➤ **ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

El nivel de implementación de esta norma del Componente Ambiente de Control se muestra que en el periodo 2016 de 16 respuestas obtenidas del personal de Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, todas son afirmativas, que representan 100%.

De esta forma se evidencia que los responsables de la entidad asignan a sus trabajadores el cumplimiento de sus deberes funcionales mediante documentos que acrediten, que el servidor está encargado de realizar una determinada función, la misma que se cumple con responsabilidad.

#### ➤ **ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**

El nivel de implementación de esta norma del Componente Ambiente de Control se muestra que en el periodo 2016 de 24 respuestas obtenidas del personal de Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 10 son afirmativas y 14 son negativas que representan el 58% y 42% respectivamente.

Lo que demuestra que la ejecución de actividades de control interno a cargo de

la unidad Orgánica especializada, que es el Órgano de Control Institucional, evalúa los procesos de control.

### RESPECTO AL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS

La norma general para el componente Evaluación de Riesgos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, abarca el proceso de identificación, administración y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.

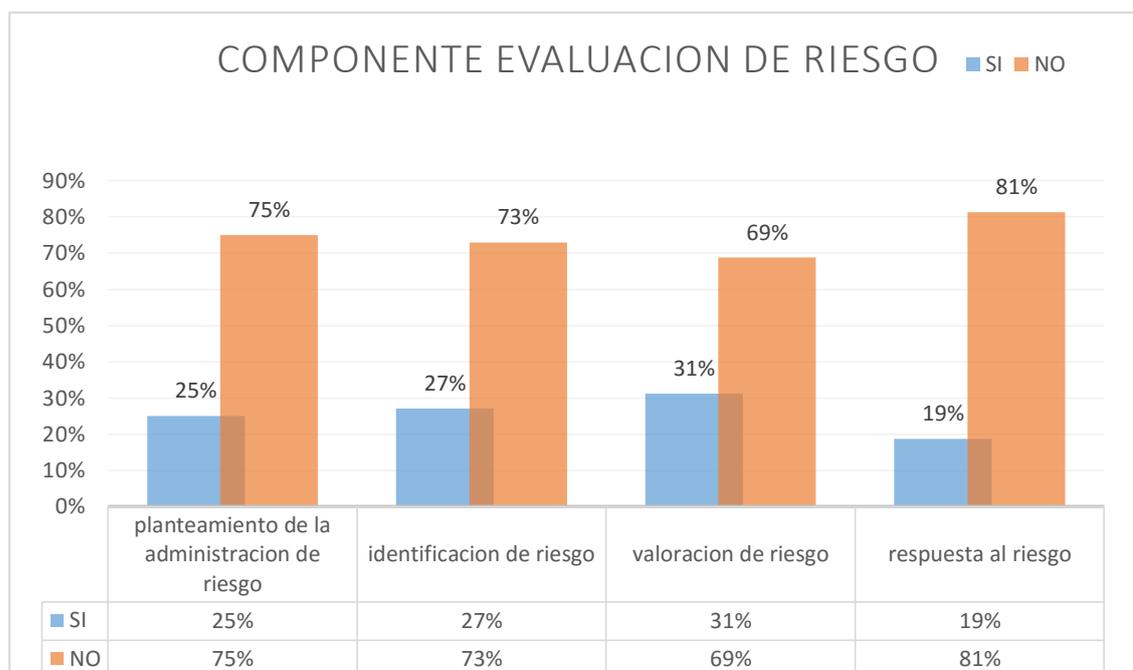
Para lo cual se procedió a evaluar el componente Evaluación de Riesgos. Como se muestra en el cuadro siguiente:

**TABLA 5 COMPONENTE EVALUACION DE RIESGO**

PREGUNTAS	RESPUESTAS EN NUMEROS			RESPUESTAS EN PORCENTAJE	
	SI	NO	TOT AL	SI	NO
Planteamiento De La Administración De Riesgo	6	18	24	25%	75%
Identificación De Riesgo	13	35	48	27%	73%
Valoración De Riesgo	5	11	16	31%	69%
Respuesta Al Riesgo	3	13	16	19%	81%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>27</b>	<b>77</b>	<b>104</b>	<b>26%</b>	<b>75%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>		<b>104</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia. (Encuesta Realizada Según el Anexo 3)

**GRAFICO 02 EVALUACION COMPONENTE EVALUACION DE RIESGO**



**Fuente:** Elaboración propia. (En base a tabla 5)

Como resultado de la aplicación de los cuestionario de Componentes de control interno (Anexo 3) a los trabajadores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno en el periodo 2016, para el componente Evaluación de Riesgos se obtuvieron 104 respuestas de las cuales 27 son positivas y 77 son negativas, que representan el 26% y 75% respectivamente.

Lo que demuestra un cierto grado de desconocimiento respecto al tema de riesgo, por lo tanto el componente Evaluación de Riesgo como parte del Control Interno de la Municipalidad Provincial de Puno está en proceso de implementación y es deficiente.

Los resultados alcanzados a nivel del Control Interno para el componente Evaluación de Riesgo, se describe de la siguiente forma:

➤ **PLANTEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

El nivel de implementación de esta norma del componente Evaluación de Riesgo en el periodo 2016 de 24 respuestas obtenidas del personal de la Subgerencia

de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 6 son afirmativas y 18 son negativas que representan el 25% y 75%, respectivamente.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE RIESGO**

El nivel de implementación de esta norma del componente Evaluación de Riesgo en el periodo 2016 de 48 respuestas obtenidas del personal de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 13 son afirmativas y 35 son negativas que representan el 27% y 73%, respectivamente.

➤ **VALORACIÓN DE RIESGO**

El nivel de implementación de esta norma del componente Evaluación de Riesgo en el periodo 2016 de 16 respuestas obtenidas del personal de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 5 son afirmativas y 11 son negativas que representan el 31% y 69%, respectivamente.

➤ **RESPUESTA AL RIESGO**

El nivel de implementación de esta norma del componente Ambiente de Control en el periodo 2016 de 16 respuestas obtenidas del personal de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 3 son afirmativas y 13 son negativas que representan el 19% y 81%, respectivamente.

La encuesta realizada esta en base a los aspectos de planteamiento, identificación, valoración y respuesta al riesgo, de tal manera se demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno aún está en proceso de implementación y no se ha desarrollado una estrategia documentada la cual sea organizada e interactiva, que permita identificar y valorar los riesgos que influyan negativamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

**RESPECTO AL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

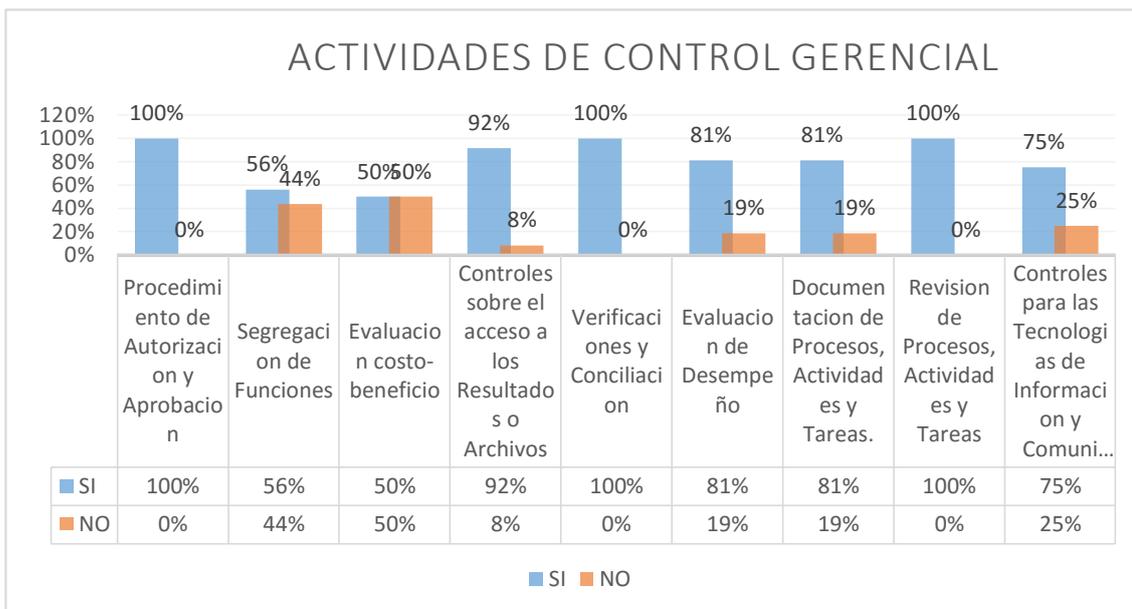
La implementación de la norma para el componente Actividades de Control Gerencial en la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, comprende procedimiento y políticas las que fueron establecidas para asegurar que se lleven a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos y metas de la entidad, así mismo aseguren su cumplimiento. Para lo cual se ha procedido con la realización del cuestionario del Componente Actividades de control Gerencial, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

**TABLA 6 EVALUACION DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

PREGUNTAS	RESPUESTAS EN NUMEROS			RESPUESTAS EN PORCENTAJE	
	SI	NO	TOTAL	SI	NO
Procedimiento de Autorización y Aprobación	16	0	16	100%	0%
Segregación de Funciones	9	7	16	56%	44%
Evaluación costo-beneficio	8	8	16	50%	50%
Controles sobre el acceso a los Resultados o Archivos	22	2	24	92%	8%
Verificaciones y Conciliación	16	0	16	100%	0%
Evaluación de Desempeño	26	6	32	81%	19%
Documentación de Procesos, Actividades y Tareas.	13	3	16	81%	19%
Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	16	0	16	100%	0%
Controles para las Tecnologías de Información y Comunicaciones	24	8	32	75%	25%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>150</b>	<b>34</b>	<b>184</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>		<b>184</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia (Encuesta Realizada Según el Anexo 4)

**GRAFICO 03 EVALUACION DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**



**Fuente:** Elaboración propia. (En base a la tabla 6)

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios de Componentes de Control Interno (Anexo 4) a los trabajadores de la Subgerencia de Tesorería de Municipalidad Provincial de Puno referido a la norma general para el componente Evaluación de Control Gerencial para el periodo 2016. Se obtuvieron 184 respuestas, de las cuales 150 fueron afirmativas y 34 fueron negativas, que representan el 82% y 18% respectivamente.

Este resultado, indica que el componente Actividades de Control Gerencial se encuentra implementado.

➤ **PROCEDIMIENTO DE Y AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que demuestra que la municipalidad provincial de Puno cuenta con un manual de procedimientos en el que se establece los procedimientos de autorización y aprobación de los diferentes procesos administrativos y contables de la entidad.

➤ **SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 9 son afirmativas y 7 son negativas, lo que representa el 56% y 44% respectivamente.

Lo que demuestra que los equipos de trabajo en la diferentes Unidades Orgánicas de la entidad se encuentran conformados de manera que contribuyen a reducir riesgos y fraudes en los procesos, actividades o tareas, la segregación de funciones se encuentran asignadas en función de las operaciones de la entidad.

➤ **EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 8 son afirmativas y 8 son negativas, lo que representa el 50% y 50% respectivamente.

➤ **CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RESULTADOS O ARCHIVOS**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 24 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 22 son afirmativas y 2 son negativas, lo que representa el 92% y 8% respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad ha implementado controles sobre el acceso a los recursos o archivos de la entidades en cuanto al acceso a los sistemas informáticos como Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-SP, SIGA y demás sistemas.

➤ **VERIFICACIÓN Y CONCILIACIÓN**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que evidencia que la entidad ha implementado la ejecución de Verificaciones y conciliaciones pero que no resultan efectivas en tanto que no se aplican por parte de todas las áreas de la Municipalidad Provincial de Puno.

➤ **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 32 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 26 son afirmativas y 6 son negativas, lo que representa el 81% y 19% respectivamente.

Lo que demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno ha implementado efectivamente dicha norma, en las diferentes oficinas Subgerencias de la municipalidad Provincial tiene la práctica de evaluar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos en base a planes organizacionales con el fin de prevenir y corregir cualquier deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia y economía.

➤ **DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 13 son afirmativas y 3 son negativas, lo que representa el 81% y 19% respectivamente.

➤ **REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

➤ **CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 32 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 24 son afirmativas y 8 son negativas, lo que representa el 75% y 25% respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad se encuentra en proceso de implementación de la norma indicada.

**RESPECTO AL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

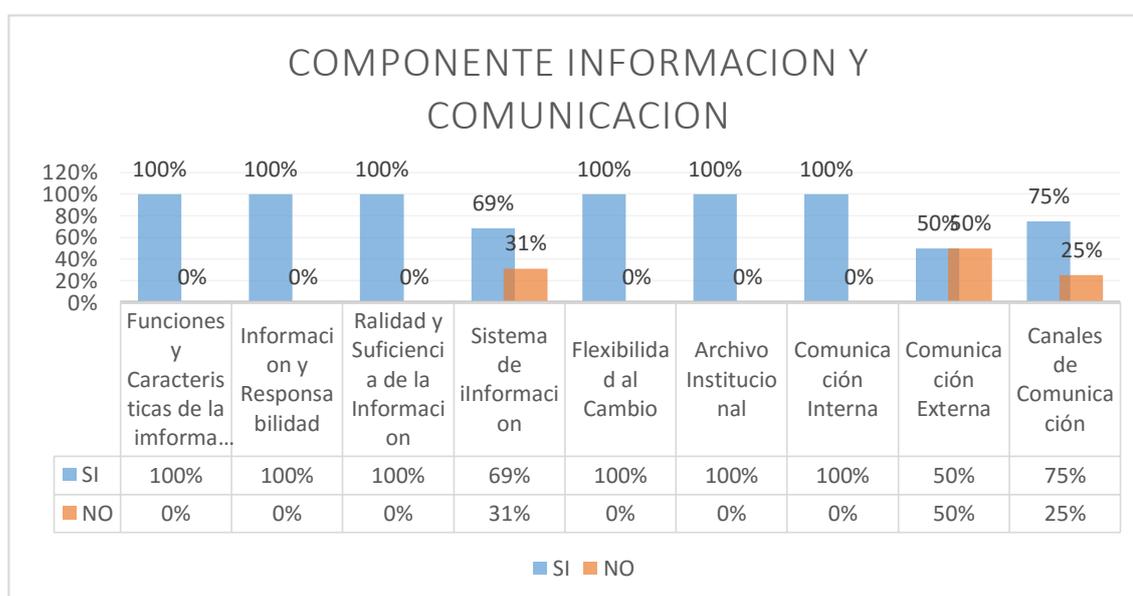
La implementación del componente información y comunicación de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, se constituye en el método, proceso, canal, medio, y acción que, regule y asegure el flujo de información, con calidad, lo que permite cumplir con responsabilidades individuales y grupales.

**TABLA 7 EVALUACION DEL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

PREGUNTAS	RESPUESTAS EN NUMEROS			RESPUESTAS EN PORCENTAJE	
	SI	NO	TOTAL	SI	NO
Funciones y Características de la información	16	0	16	100%	0%
Información y Responsabilidad	16	0	16	100%	0%
Calidad y Suficiencia de la Información	16	0	16	100%	0%
Sistema de información	11	5	16	69%	31%
Flexibilidad al Cambio	8	0	8	100%	0%
Archivo Institucional	8	0	8	100%	0%
Comunicación Interna	8	0	8	100%	0%
Comunicación Externa	8	8	16	50%	50%
Canales de Comunicación	12	4	16	75%	25%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>103</b>	<b>17</b>	<b>120</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>120</b>	<b>120</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. (Encuesta Realizada Según el Anexo 5)

**GRAFICO 04 EVALUACION DEL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**



Fuente: Elaboración propia. (En base a la tabla 7)

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios de Componentes de control Interno (Anexo 5) a los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno referido a la norma para el componente información y comunicación en el periodo 2016 se obtuvo que de 120 respuestas obtenidas, 103 son afirmativas y 17 son negativas, que representan 88% y 12% respectivamente.

Este resultado, nos indica que el componente Información y Comunicación como parte del sistema de Control Interno de la Municipalidad Provincial de Puno se encuentra implementado.

De tal forma se muestra los resultados alcanzados a nivel de las normas básicas del componente Información y Comunicación, las mismas que se muestran a continuación:

➤ **FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que demuestra que la entidad se encuentra implementado con respecto a dicha norma, es importante señalar que la información generada por la Subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con las características para respaldar las operaciones económicas y financieras realizadas por la entidad.

➤ **INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que demuestra que la entidad se encuentra implementada con respecto a dicha norma, es importante señalar que la información generada por las Subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno, es identificada, seleccionada y registrada en los diferentes sistemas de la entidad.

➤ **CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que demuestra que la entidad ha implementado un Sistema de Información efectivo en el que se considere mecanismos y procedimientos razonables que permitan asegurar la información procesada, las Subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno elaboras los análisis de cuentas de la información financiera que les corresponde.

➤ **SISTEMA DE INFORMACIÓN**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 11 son afirmativas y 5 son negativas, lo que representa el 69% y 31% respectivamente.

Lo que demuestra que el sistema de información con el que cuenta la Municipalidad Provincial de Puno, para el procesamiento de información económica financiera es el Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF – SP, asimismo para el control de bienes cuentan con el SIGA, los mismos que en muchos casos no cumplen con las expectativas de la entidad.

➤ **FLEXIBILIDAD AL CAMBIO**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

➤ **ARCHIVO INSTITUCIONAL**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno ha implementado adecuados procedimientos de archivo para la preservación y conservación de los documentos e información, incluyendo las fuentes de sustento.

➤ **COMUNICACIÓN INTERNA**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%.

Lo que demuestra que la Dirección de la entidad ha establecido una comunicación interna efectiva entre el personal de las diferentes Subgerencias y oficinas de la Municipalidad Provincial de Puno, definiendo roles y responsabilidades de manera documentada, lo que permite consolidar un Ambiente de Trabajo basado en la comunicación y el trabajo en equipo.

➤ **COMUNICACIÓN EXTERNA**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 8 son afirmativas y 8 son negativas, lo que representa el 50% y 50% respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad está en proceso de implementación, de tal manera que se efectiva para asegura un adecuado flujo de información entre los vinculados a estos procesos.

#### ➤ **CANALES DE COMUNICACIÓN**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 12 son afirmativas y 4 son negativas, lo que representa el 75% y 25% respectivamente.

Lo que demuestra que dicha norma se encuentra en proceso de implementación, los canales de comunicación que es empleado por la Municipalidad Provincial de Puno son la página web de la entidad, diario radio, televisión y otros.

#### **RESPECTO AL COMPONENTE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO**

La implementación de la norma para el componente Supervisión y Seguimiento en la Municipalidad Provincial de Puno, tiene como objetivo supervisar el Sistema de Control Interno con el fin de valorar la eficiencia y calidad de sus funcionamiento en el tiempo, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad.

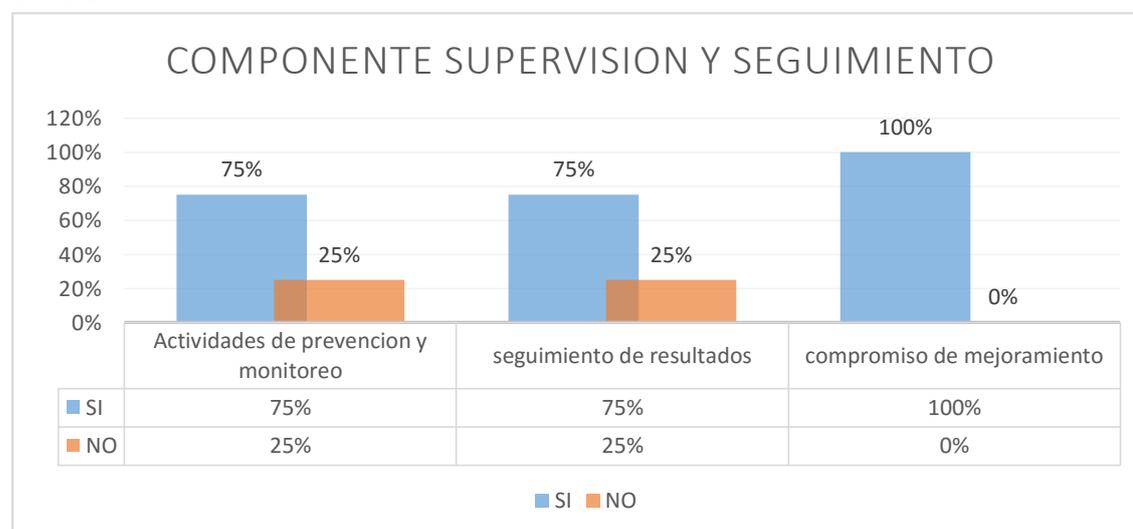
Se procedió a evaluar el componente Supervisión y Seguimiento teniendo en cuenta las normas tal como se muestra a continuación:

**TABLA 8 EVALUACION DEL COMPONENTE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO**

PREGUNTAS	RESPUESTAS EN NUMERO			RESPUESTAS EN PORCENTAJE	
	SI	NO	TOTAL	SI	NO
Actividades de prevención y monitoreo	12	4	16	75%	25%
seguimiento de resultados	12	4	16	75%	25%
compromiso de mejoramiento	16	0	16	100%	0%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia. (Encuesta Realizada Según el Anexo 6)

**GRAFICO 05 EVALUACION DEL COMPONENTE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia. (En base a la tabla 8)

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios de control interno (Anexo 6) a los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, referido a la norma para el componente Supervisión y Seguimiento en el periodo 2016, se obtuvieron 48 respuestas de las cuales 40 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 83% y 17% respectivamente.

Este resultado demuestra, que el componente Supervisión y Seguimiento como parte del sistema de control de la Municipalidad Provincial de Puno se encuentra implementado.

Así mismo se ilustra los resultados alcanzados a nivel de las normas para el componente Supervisión y Seguimiento las mismas que se muestra a continuación:

➤ **ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 12 son afirmativas y 4 son negativas, lo que representa el 75% y 25% respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad ha implementado de manera adecuada dicha norma a fin de realizar un adecuado monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad en tanto que estos se encontrarían a cargo de la Alta Dirección.

➤ **SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, 12 son afirmativas y 4 son negativas, lo que representa el 75% y 25% respectivamente.

Lo que demuestra que la Municipalidad Provincial de Puno ha implementado de manera eficaz dicha norma. La entidad realiza de manera efectiva el seguimiento e implantación de las medidas correctivas en la misma. Es importante mencionar que el seguimiento de Medidas Correctivas y Reportes de la Deficiencias se Encuentra a Cargo del Órgano de Control Institucional.

➤ **COMPROMISO DE MEJORAMIENTO**

El nivel de implementación de esta norma se muestra que de 16 respuestas obtenidas de los trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno todas son afirmativas lo que representa el 100%. Lo que significa que los responsables de Municipalidad Provincial de Puno muestran compromiso respecto a esta norma.

En resumen, se puede inferir que las características de los componentes del sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Puno inciden directamente en la gestión administrativa, por ser factores vinculados e interdependientes.

## **4.2. DISCUSION**

### **4.2.1. DISCUSION DEL PRIMER OBJETIVO**

Evaluar la Incidencia del componente Ambiente de Control en la gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

La notable incidencia del componente Ambiente de Control en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, los resultados de la caracterización de este componente del Control Interno muestra un 75% de nivel de implementación lo que evidencia que, se encuentra en proceso de implementación – regular, lo cual se refleja en la situación de los documentos vinculados con la gestión Administrativa los cuales se encuentran en proceso de implementación.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado por Ordenanza Municipal N°191-2007-CMPP no se encuentra actualizado a lo que dispone Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, mismo que aprueba los lineamientos

para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organizaciones y Funciones de las entidades de la administración Pública. En tal sentido el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Puno, no está actualizado de acuerdo a ley.

El Manual de Organización y Funciones, aprobado con Acuerdo de Consejo N°025-2007-CMPP, es un documento de Gestión que a la fecha no ha sido actualizado de acuerdo a la normativa vigente en concordancia con los demás documentos de Gestión Institucional, no son de conocimiento, lo cual se pudo demostrar con las entrevistas realizadas, lo cual no permite cumplir con eficiencia y eficacia la funciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

#### **4.2.2. DISCUSION DEL SEGUNDO OBJETIVO**

Determinar la influencia del componente Supervisión y Seguimiento en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

El componente Información y Comunicación, muestra un 88% de nivel de implementación lo que evidencia que, se encuentra implementado; la entidad cuenta con normativa interna donde se establece las acciones de Supervisión y Seguimiento; acciones de monitoreo y supervisión permanente se ha implementado de manera adecuada; se ha implementado de manera eficaz el proceso de reporte de deficiencias que pudieran ocurrir.

En conclusión, se infiere que los componentes de Control Interno de la Municipalidad Provincial de Puno inciden directamente en la Gestión

Administrativa, ya que son factores vinculados en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno.

#### **4.2.3. PROPUESTA DE INVESTIGACION**

Proponer lineamientos que permitan mejorar la aplicación de los componentes del Control Interno en la Subgerencia de Tesorería a fin de contribuir a una mejor gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Puno.

Para desarrollar el Objetivo Especifico 3, se ha determinado un conjunto de políticas aplicable al proceso de la Gestión Administrativa de la Subgerencia de la Municipalidad Provincial de Puno el cual contribuye a fomentar actividades de control y por ende disminuir las deficiencias, en tal enfoque promover y optimizar la eficiencia y eficacia de la Gestión Administrativa. Así mismo se dará a conocer los lineamientos acordes para facilitar la implementación del Sistema de control Interno en la entidad.

#### **LINEAMIENTOS INTERNOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO PARA UNA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.**

Lineamientos según fases de implementación del sistema de control interno.

Se propone los siguientes lineamientos, tomando en consideración sus fases.

- Fase de planificación
- Fase de ejecución
- Fase de evaluación al proceso de implementación

## PLANIFICACION

### A. COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN

Es importante que el titular y la Alta Dirección se comprometan formalmente en la implementación sistema de control Interno, así como estar pendiente del eficaz funcionamiento.

- **ACTA DE COMPROMISO**

La alta dirección deberá suscribir y difundir en toda la entidad el acta de compromiso, la que se pone manifiesto la necesidad e importancia de implementar un sistema de Control Interno eficaz. Dicho documento deberá involucrar a todos los servidores y funcionarios, que conforman la entidad para que participen activamente.

- **CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ**

Un paso importante para implementar un sistema de Control Interno eficaz es la constitución de un Comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del Sistema de Control Interno y su eficaz funcionamiento.

### B. DIAGNOSTICO

El diagnostico se presenta como un medio de análisis para determinar el estado situacional del Sistema de Control Interno, con respecto a lo establecido por las Normas de control Interno aprobadas por la Contraloría General de la Republica.

- **PROGRAMA DE TRABAJO**

Para dar inicio al proceso de diagnóstico, será necesario que el comité elabore y apruebe un programa de trabajo, el cual contendrá las actividades a desarrollar, el programa contemplara:

- Objetivos del diagnóstico
  - Alcance del diagnóstico: Controles a nivel entidad o general bajo el marco de las Normas de Control Interno
  - Descripción de las actividades a desarrollar
  - Cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término)
  - Responsable de cada actividad.
- **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Se deberá identificar, seleccionar y clasificar la información interna de tipo documental que regule o contenga información relacionada con los controles establecidos en la entidad así como sus procesos.

- **ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El comité de control interno efectuara el análisis a la información obtenida como resultado de la aplicación del programa de trabajo, con el fin de identificar las debilidades de control que presente el sistema de Control Interno de la entidad

- **ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El comité de control Interno efectuara el análisis a la información obtenida como resultado de la aplicación del programa de trabajo con el fin de identificar las debilidades de control que se presente el Sistema de Control Interno de la entidad, en concordancia con las Normas de Control Interno.

- **IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

Finalmente, tomando en consideración el análisis efectuada a la entidad con respecto a las Normas de control Interno, se podrá mostrar los resultados de forma agrupada, por cada componente, identificando las debilidades y fortalezas del Sistema de Control Interno.

- **INFORME DE DIAGNOSTICO**

Es el documento que contiene los resultados del diagnóstico al Sistema de Control Interno, el cual se presentara al titular. Su objetivo es proporcionar información a la dirección para su toma de decisiones en lo que respecta a la adecuada implementación y mejora de Sistema de Control Interno.

Previo a su presentación, debe haber sido discutido por el equipo de trabajo responsable del diagnóstico y puesto a consideración de la Dirección de la Entidad para su validación.

### **C. PLAN DE TRABAJO**

El plan de trabajo es el documento por el cual se definirá el curso de acción a seguir para la implementación del Sistema de Control Interno. Se debe considerar las siguientes fases de elaboración:

- **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA**

Se deberá identificar las acciones conducentes a implementar del Sistema de Control Interno. En ese sentido, los pasos a seguir serán:

- Identificar y designar a las personas responsables para el diseño del plan, quienes a su vez deberán definir las herramientas o medio necesarios que les permitan alcanzar los objetivos a trazar en el plan.

- Determinar los tiempos y plazos a considerar.
- Elaborar un cronograma de ejecución de las actividades incluyendo la fecha de culminación.
- **DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO**

Para su desarrollo se considera los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa
- Elaboración del cronograma
- Elaboración detallada del plan de trabajo

## **EJECUCION**

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

### **A) IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE LA ENTIDAD**

En esta fase se iniciara con el diseño e implementación de aquellos controles que están a nivel entidad o general, estos afectan al mismo tiempo a toda la entidad es decir a todos los procesos, actividades y unidades de la organización.

### **B) IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE PROCESO**

La adecuación a una gestión por procesos por parte de la entidad, será fundamental para el desarrollo de una implementación o mejoramiento de controles a este nivel. El tener identificados los procesos contribuye a que la entidad pueda identificar debilidades y aportar en la eficiencia de las operaciones. Al implementar y analizar los procesos que utiliza la entidad, permite mejorar y corregir los mismos procesos que utilizan y corregir las desviaciones.

### **EVALUACION DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION**

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

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

- **Objetivos:** los que se quieren lograr en la evaluación.
- **Alcance:** periodo de evaluación.
- **Cumplimiento del plan de trabajo:** se evaluará la utilidad que se le ha dado, y como se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación, también se examinará si es factible cambiar, agregar o quitar alguna actividad que no sea indispensable.
- **Cronograma de actividades:** los plazos de ejecución de las actividades que fueron programadas.
- **Recursos necesarios:** determinar si los recursos; humanos, logísticos, y de información) han sido suficientes.

- **Desempeño de los equipos de trabajo y participantes:** se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes actividades.
- **Limitaciones o debilidades:** las que hayan sido detectadas durante la ejecución de la implementación.
- **Conclusiones y recomendaciones:** se incluirán aquellas acciones correctivas que es necesario implementar para la mejora del proceso de implementación. También de forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado.

#### 4.3. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Para la contrastación de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, se ha basado de acuerdo a los resultados obtenidos, siendo en síntesis como sigue:

**TABLA 9 EVALUACION DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		CALIFICATIVO
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	
Ambiente de Control	156	52	208	75%	25%	En proceso – regular
Evaluación de Riesgos	27	77	104	26%	75%	En proceso - deficiente
Actividades de control Gerencial	150	34	184	82%	18%	Implementado
Información y comunicación	103	17	120	88%	12%	Implementado
Supervisión y seguimiento	40	8	48	83%	17%	Implementado
<b>SUBTOTAL</b>	<b>476</b>	<b>188</b>	<b>664</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>	
<b>TOAL</b>	<b>664</b>		<b>664</b>	<b>100%</b>		<b>En proceso – regular</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (Encuesta realizada según Anexos del 2 al 6)

En el presente trabajo de investigación se ha formulado las siguientes

Hipótesis.

**A. Para la primera hipótesis específica**

“La adecuada implementación del componente Ambiente de Control incide positivamente en la subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno”.

Se ha determinado que la implementación del componente Ambiente de Control es adecuada para la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de puno.

Para validar la primera Hipótesis Especifica de la investigación se ha procedido a caracterizar los componentes del Control Interno, tal como muestra la TABLA 9.

Por lo tanto se ha demostrado que la adecuada implementación del componente Ambiente de control es adecuada por encontrarse en proceso de implementación y es regular. Por lo tanto la primera hipótesis es ACEPTADA.

#### **B. Para la segunda hipótesis específica**

“La buena aplicación del componente Supervisión y seguimiento influye positivamente en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno”.

Se ha determinado que la buena aplicación del Componente Supervisión y seguimiento influye positivamente en la gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno

Para validar la segunda hipótesis específica de la investigación se ha observado el TABLA 9 donde se caracteriza los componentes del control Interno.

Por lo tanto se ha demostrado la buena aplicación del componente Supervisión y Seguimiento influye positivamente, por encontrarse implementada. Por lo tanto la segunda hipótesis específica es ACEPTADA.

## V. CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis y evaluación de los Componentes del Control Interno, las conclusiones del presente trabajo de investigación que se obtuvieron son:

**PRIMERO:** La aplicación de las Normas de Control Interno se encuentra en proceso de implementación en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno lo que está ligada a la gestión administrativa para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales como son la eficiencia, eficacia. Según la evaluación realizada en la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno aún se encuentra en PROCESO DE IMPLEMENTACION y es REGULAR siendo el nivel de avance 71% con un 29% pendiente de implementación, según el cuadro N°9, en relación a las normas de control interno dadas mediante resolución de contraloría N°320-2006-CG.

**SEGUNDO:** El componente Ambiente de Control según cuadro N°4 para el periodo 2016 se encuentra 75% de implementación y 25% pendiente de implementación, este resultado indica que dicho componente se encuentra en proceso de implementación y es regular, de manera que la eficacia del control interno se ve afectado por causas asociadas a los recursos humanos.

**TERCERO:** El componente Supervisión y seguimiento según CUADRO N°8 en el periodo 2016 se obtuvo el 83% fue implementado y quedando el 17% pendiente de implementación; este resultado de muestra que el componente Supervisión y Seguimiento se encuentra implementado, lo que evidencia que la Municipalidad Provincial de Puno está llevando a cabo una adecuada supervisión a fin de valorar la eficacia y calidad de sistema de control interno.

**CUARTO:** Los componentes del Control Interno adoptados por la Subgerencia de tesorería de la municipalidad Provincial de Puno tiene un incidencia moderada y directa en la Gestión Administrativa, los cuales tienen en cuenta que los procesos y actividades que realiza la Municipalidad Provincial de Puno se da por medio del cumplimiento de las fases del Proceso administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**QUINTO:** El uso de una Guía de Lineamientos para la implementación y adecuación, para mejorar la aplicación de los componentes del control interno en la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, elaborado de acuerdo al modelo COSO, con el fin de contribuir a una mejor Gestión Administrativa y gestión institucional de la Municipalidad Provincial de puno.

## VI. RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo del trabajo de investigación, La Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno deberá considerar las siguientes recomendaciones:

**PRIMERO.** La Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, para el adecuado cumplimiento de su misión, sus metas y objetivos institucionales debe implementar un sistema de control interno acorde a sus necesidades institucionales y en concordancia con las normas de control interno aprobado mediante Resolución de Contraloría N°320-2006-CG. La cual debe estar a cargo de un comité de implementación, debidamente acreditado mediante resolución Directoral, con la finalidad de que todo proceso sea de carácter formal y puedan ser revisados en su posteridad.

**SEGUNDO.** El titular y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Puno, deben fomentar y supervisar en forma permanente, el funcionamiento y veracidad del Sistema de Control Interno en todos los procesos de la Gestión

Administrativa, con la finalidad de que contribuya al logro de metas y objetivos de la entidad.

**TERCERO.** La propuesta de lineamientos para la implementación y adecuación, para mejorar la aplicación de los componentes del control interno en la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Puno, elaborado de acuerdo a la normatividad del Sistema Nacional de Control emitida por la Contraloría General de la Republica, debe ser de conocimiento de los órganos de Dirección y del OCI.

## VII. REFERENCIAS

- Alvarado Mairena, J. (2013). *Adinistracion Gubernamental*. Lima: Marketing Consultores.
- Alvares Illanes, J. F. (2007). *AuditoriaGubernamental Integral*. Lima: Pacifico Editores.
- Andia Valencia, W. (2016). *Manual de Gestion Publica*. Lima: Ediciones Arte y Pluma.
- Argandoñes Dueñas, M. A. (2010). *Control Interno y Adiministracion de Riesgos en la Gestion Publica*. Lima: Escuela de Gerencia Gubernamental.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodologia de Investigacion*. Cuba: Shalom.
- Caballero Romero, A. (2004). *Guias Metodologicas para los Planes de Tesis*. Lima: UGRAPH S.A.C.
- Calderon Mullizaca, J. (2011). *Contabilidad Generalbasica I*. Lima: JCM editores.
- Camargo Hernandez, D. F. (2005). *Evasion Fiscal: Un Problema a Resolver*. Bogota : dfch-eva.
- Cepeda , G. (2007). *Auditoria y Control Interno*. Colombia: McGraw-Hil.
- Cepeda, G. (2007). *Auditoria y Control Interno*. Colombia: McGraw-Hil.
- Charaja Cutipa, F. (2011). *El Mapic en la Metodologia de Investigacion*. Puno: Sagitario Impresiones .
- Charry Rodriguez, J. A. (1998). *el control interno y los principios de evaluacion de Gestion en las Entidades del Estado* . Colombia: Asociacion Colombiana de Administradores Publicos.
- Comite de Normas de Control interno. (2004).
- Condori Teobaldo, T. (2002). *Incidencia del control interno en la administración de recursos del proyecto*. Puno: UNA-PUNO.
- Condori, C. (2013). *incidencia del control interno en la Adiministracion de Recursos del Proyecto Integrado PRORRIDRE PRASTER, periodos 2001-2002*. Puno: UNA-PUNO.
- Condori, C. (2013). *incidencia del control interno en la administración de recursos del proyecto integrado PRORRIDRE PRASTER, periodos 2001 – 2002*. Puno: UNA-PUNO.
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima.

- Del Aguila Villacorta, J. (1986). *Tecnicas de investigacion*. Lima: San Marcos.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control interno y Fraudes*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fonseca luna, O. (2011). *Sistemas del control interno para Organizaciones*. Lima: Instituto de investigacion en Accountability y control- IICO.
- Galan Amador, M. (2008). *Guian Metodologica Para Diseos de Investigacion*. Colombia: Aloesa Ediciones.
- Hernandez Sampiere, R., Fernandez Collado, C., & Batpista Lucio, P. (2010). *Metodologia de Investigacion*. Mexico: McGRAW-hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia a la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill interamericana Editores.
- Huayhua Hanco, G. (2015). *Analisis e implementacion de las normas de Control Interno y su incidencia en la Gestion Adiministrativa en la Oficina de Contaduria General de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Periodos 2013 - 2014*. PUNO: UNA-PUNO.
- Leon Llerena, O. A., & Cohaila, C. R. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestion y Evauacion*. Lima: Pacifico.
- Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General. (2002). Lima: El Peruano.
- Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado. (2006). Lima: El Peruano.
- Lundberg Donald, E. (1990). *Manual de Organizacion y Administracion* (Vol. II). Lima: CIMPOGRAF.
- Manzano, S. (2008). *El control interno y su incidencia en la Aplicacion de los Fondos Publicos en la Unidad de Tesoreria de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Periodo 2008*. Puno: UNA-PUNO.
- Munch, L., & Angeles, E. (2015). *Metodos y Tecnicas de Investigacion*. Trillas.
- Normas de control*. (Octubre de 2017). Obtenido de Ministerio de Economia y Finanzas: [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- Organigrama institucional*. (Octubre de 2017). Obtenido de Municipalidad Provincial Puno: [www.munipuno.gob.pe](http://www.munipuno.gob.pe)
- Paredes Cardenas, G. (2008). *Control y Auditoria*. Arequipa: Pacifico.
- Perdomo Moreno, A. (2000). *Fundamentos del control Interno*. Mexico: Internacional Thomson.
- Quisocala Cari, E. (2016). *las normas de control interno y su incidencia en la gestión administrativa en el área de administración de la unidad de gestión educativa local de lampa, periodo 2014- 2015*. Puno: UNA-PUNO.
- Quispe Ponce, L. (2006). *Evaluacion del Control Interno del Area de Tesoreria REDESS sandia*. Puno: UNA-PUNO.

R. N° 072-98-CG Normas Tecnicas del Control Interno para el Sector Publico. (1998). Lima: EL PERUANO.

R. N° 320-2006-CG Normas de Control Interno. (2006). Lima: El Peruano.

Ruiz Limon, R. (2007). *El metodo cientifico y sus etapas*. Mexico: rux.

# ANEXO