



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



**“APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SUB
GERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE AZÁNGARO - REGIÓN PUNO PERIODO 2018”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. KAREN SHERINDA QUISPE PARISACA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

A Dios por haberme dado fuerza de voluntad y guiarme en los momentos más difíciles y brindarme una vida llena de aprendizaje, gracias por tu infinito amor mi Señor.

A mis padres, Ernesto y Elba que han sido mi mayor motivación para seguir adelante, gracias por los consejos, amor incondicional, comprensión, paciencia, y quienes hicieron todo en la vida para el logro de mis objetivos.

De la misma forma a mis queridas hermanas por apoyarme en el desarrollo de mi proyecto, y quienes inspiran mí deseo de superación.



AGRADECIMIENTOS

- Agradezco infinitamente a Dios, por el apoyo espiritual brindado a lo largo de toda mi vida en la salud, sabiduría e inteligencia.
- A mi familia por su apoyo incondicional y sobre las diferentes lecciones que me dieron a lo largo de toda mi vida.
- A los docentes de la escuela profesional de Ciencias Contables por los conocimientos compartidos a lo largo de toda la carrera universitaria.
- A la Universidad Nacional Del Altiplano, alma máter de la educación puneña y de la misma manera al personal administrativo de la escuela profesional de Ciencias Contables.
- A mi Asesor de Tesis M.Sc Julio Cesar Choque Vargas, por su paciencia, orientación y enseñanza que me ayudaron en el presente trabajo de investigación.
- A mis miembros del jurado M.Sc. Reynaldo Alcos Chura, M.Sc. Gustavo Ramos Apaza y CPC. Wilson Chura Sotomayor, por los valiosos aportes a la presente tesis.
- A mis compañeros de clases por el tiempo compartido durante la etapa universitaria.
- Finalmente agradecer jefe de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro, por la valiosa información proporcionada sin la cual no se habría podido realizar el presente trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1. Problema General.....	16
1.2.2. Problemas Específicos	16
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. Hipótesis General	16
1.3.2. Hipótesis Específicas	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	17
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	18

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1.1. Internacionales	19
2.1.2. Nacionales.....	20



2.1.3.	Locales	22
2.2.	MARCO TEÓRICO	25
2.2.1.	Sistema Nacional de Control.....	25
2.2.2.	Contraloría General de la República	26
2.2.3.	Control Gubernamental	27
2.2.4.	Sistema de Control Interno.....	30
2.2.5.	Control Interno en el Sector Público.....	31
2.2.6.	Componentes del Control Interno	41
2.2.7.	Normas de Control Interno.....	45
2.2.8.	Administración Pública.....	67
2.2.9.	Sistemas Administrativos.....	69
2.2.10.	Sistema Nacional de Tesorería.....	70
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	72

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	76
3.1.1.	Ubicación Geográfica.....	76
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	79
3.2.1.	Población.....	79
3.2.2.	Muestra.....	79
3.3.	PROCEDIMIENTO DEL MATERIAL UTILIZADO	81
3.4.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	81
3.5.	TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN O DATOS	82
3.6.	TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN O DATOS	84
3.7.	TÉCNICAS PARA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	85
3.8.	VARIABLES.....	85



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	86
4.1.1. Análisis del Primer Objetivo Específico	86
4.1.2. Análisis del Segundo Objetivo Específico	98
4.1.3. Análisis del Tercer Objetivo Específico.....	109
4.1.4. Contrastación y Verificación de Hipótesis.....	118
4.2. DISCUSIÓN.....	119
V. CONCLUSIONES.....	123
VI. RECOMENDACIONES	125
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXOS.....	129

TEMA : Control Interno

ÁREA : Auditoría Pública y Privada

FECHA DE SUSTENTACIÓN 30 DE DICIEMBRE DEL 2019



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Personal de la Sub Gerencia de Tesorería	80
Tabla 2: Tabla de evaluación	84
Tabla 3: Componente del SCI: Ambiente de control.....	87
Tabla 4: Componente del SCI: Evaluación de Riesgo.....	89
Tabla 5: Componente del SCI: Actividades de Control Gerencial.....	90
Tabla 6: Componente del SCI: Información y Comunicación	93
Tabla 7: Componente del SCI: Supervisión y Monitoreo	95
Tabla 8: Consolidado del nivel de implementación de las Normas de Control Interno	96
Tabla 9: Conocimiento sobre las Normas del Control Interno	98
Tabla 10: Inicio del Proceso de implementación del Control Interno	100
Tabla 11: Importancia de las normas de Control Interno en la Gestión Administrativa	101
Tabla 12: Apoyo a la implementación de las Normas de Control Interno	102
Tabla 13: Cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales en el área de Tesorería	104
Tabla 14: Recibe capacitación en control interno.....	105
Tabla 15: Contribución a alcanzar la eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería	106
Tabla 16: Consolidado sobre el conocimiento de la aplicación de las NCI	108
Tabla 17: Cronograma de Trabajo	117



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Mapa de Localización Geográfica	77
Figura 2: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Azángaro.....	78
Figura 3: Consolidado del nivel de implementación de las NCI.....	97
Figura 4: Conocimiento de la Aplicación de las NCI.....	99
Figura 5: Inicio del Proceso de Implementación del Control Interno	100
Figura 6: Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa	101
Figura 7: Implementación de las Normas de Control Interno	103
Figura 8: Cumplimiento de las metas y objetivos institucionales	104
Figura 9: Recibe Capacitación en normas de Control Interno	105
Figura 10: Contribución a alcanzar la eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería.....	107
Figura 11: Consolidado sobre el conocimiento de la aplicación de las NCI.....	108



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CGR	: Contraloría General de la Republica
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas)
MOF	: Manual de Organización y Funciones
MPA	: Municipalidad Provincial de Azángaro
NCI	: Normas de Control Interno
OCI	: Órgano de Control Institucional.
POI	: Plan Operativo Institucional
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
SGT	: Sub Gerencia de Tesorería



RESUMEN

El trabajo de investigación titulado: “Aplicación de las Normas de Control Interno y su Incidencia en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro, periodo 2018”, el cual tuvo como objetivo general: Analizar y evaluar la aplicación de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro; Para lo cual se utilizó el diseño de investigación no experimental y el nivel de investigación descriptivo-explicativo; se aplicaron los métodos deductivo, descriptivo, analítico y sintético; utilizando técnicas como observación, análisis documental, encuesta; los datos obtenidos fueron clasificados, tabulados y procesados con los cuales se elaboraron Tablas y Figuras. Donde se arribó a las siguientes conclusiones: Con la revisión documentaria y las encuestas realizadas sobre el nivel implementación del control interno, se ha evidenciado que se encuentra en un nivel de cumplimiento regular; debido a que, el titular, funcionarios encargados de la implementación del Control Interno muestran poco interés y no dan la debida importancia al seguimiento de la normativa vigente de control y no asumen uno de los principios aplicables al SCI que es el autocontrol. Y en cuanto al conocimiento de las normas de control interno por parte del personal se concluye que se cumple de forma insuficiente, puesto que, no se realizan sensibilizaciones, capacitaciones a todo el personal en materia de control; los encargados del comité de control interno, no son calificados en la materia, ya que, consideran que la normatividad es compleja; muestra ello, es que la entidad en su gran mayoría desconoce la normativa y todo ello afecta notablemente el rendimiento del personal en sus actividades.

Palabras Clave: Control interno, gestión administrativa, normas, objetivos, tesorería.



ABSTRACT

The research work entitled: "Application of Internal Control Norms and their Incidence in Administrative Management in the Sub-Management of Treasury of the Provincial Municipality of Azángaro, period 2018", which had as general objective: Analyze and evaluate the application of the Internal Control Norms in Administrative Management in the Treasury Sub-Management of the Provincial Municipality of Azángaro; For which the non-experimental research design and the descriptive-explanatory research level were used; deductive, descriptive, analytical and synthetic methods were applied; using techniques such as observation, documentary analysis, survey; The data obtained were classified, tabulated and processed with which Tables and Figures were elaborated. Where the following conclusions were reached: With the documentary review and the surveys carried out on the level of implementation of internal control, it has been shown that it is at a level of regular compliance; Due to the fact that the owner, officials in charge of the implementation of Internal Control show little interest and do not give due importance to the monitoring of current control regulations and do not assume one of the principles applicable to the ICS, which is self-control. And regarding the knowledge of the internal control standards by the personnel, it is concluded that it is insufficiently complied with, since there are no sensitization, training of all personnel in control matters; those in charge of the internal control committee are not qualified in the matter, since they consider that the regulations are complex; This shows is that the majority of the entity is unaware of the regulations and all this significantly affects the performance of the staff in their activities.

Keywords: Internal control, administrative management, standards, objectives, treasury.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas que forman parte de la Administración Pública, son parte importante de nuestra economía nacional, así como la Municipalidad Provincial de Azángaro, que es un órgano local que presenta autonomía política, económica y administrativa en los asuntos que se refieren a su competencia.

En nuestro país el control interno nos permite identificar, prevenir riesgos y sobre todo prevenir cualquier acto de corrupción y, por ende, hacen que la gestión pública sea más eficiente, brindando mejores servicios al ciudadano y sobre todo para bien y el desarrollo de la población.

El sistema de tesorería siendo parte integrante y esencial del sistema administrativo institucional, quien desempeña el cumplimiento de las normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control de los procesos financieros; la sub Gerencia de Tesorería centraliza los fondos públicos y de ellos depende en gran parte los movimientos que realizan en la Institución de acuerdo a sus funciones y responsabilidades del personal, en cumpliendo a la normativa vigente; pero, en muchas ocasiones se cumplen de forma regular, encontrándose deficiencias en el desarrollo de sus actividades, los cuales se ven relacionados con diferentes factores. Asimismo, el control interno dentro de la Entidad ayuda a prevenir y detectar irregularidades, de esta manera cautela la utilización correcta de los bienes y recursos públicos, además de prevenir, abuso de autoridad, malversación de fondos, corrupción de funcionarios, colusión, entre otros. Por otro lado, dota de herramientas necesarias que contribuyan a mejorar la gestión administrativa con eficiencia y eficacia tomando decisiones oportunas que promuevan el logro de sus metas y objetivos previstos en sus planes de gestión.



En este contexto nace el trabajo de investigación: “Aplicación de las Normas de Control Interno y su Incidencia en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro – Región Puno Periodo 2018”, que consta de cuatro capítulos:

Capítulo I Introducción, se desarrolla el planteamiento del problema, hipótesis de la investigación y objetivos de la investigación.

Capítulo II Revisión de literatura, se expone lo relacionado a la base teórica donde se sustenta la investigación, seguido de ello se desarrolla el marco teórico y conceptual.

Capítulo III Materiales y métodos, se desarrolla el diseño y métodos de la investigación, asimismo, se da a conocer la población y muestra del proyecto, recolección de datos y el procesamiento de la información.

Capítulo IV Resultados y discusión, se ha obtenido los resultados en base a la información recopilada por medio del análisis documental, la entrevista al personal del área de estudio, para luego procesar datos, por medio de Tablas y figuras para evaluar y analizar los resultados, luego se realizó la contratación de la hipótesis formulada.

Finalmente se realizó las conclusiones que se arribó en el trabajo, para luego plantear las recomendaciones; asimismo, se consideraron las referencias bibliográficas que sustentan nuestro trabajo de investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (2003) los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en asuntos públicos, gozan de autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. A ellos les



corresponde promover la adecuada prestación de servicios públicos y de organizar el funcionamiento adecuado de la comunidad, utilizando racionalmente los recursos de la entidad.

Las actividades para la implementación del Control Interno tienen como base las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la Republica, la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado N° 28716 (2006), en la cual establece que las disposiciones contenidas en la ley son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, entre las cuales se encuentra la Municipalidad Provincial de Azángaro.

En ese contexto, el Control Interno constituye un elemento de gran importancia para el cumplimiento de las metas y objetivos, planteados ya que forma parte de un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.

De este modo el sistema de Control Interno en la Gerencia de Administración, es deficiente, ya que este, órgano siendo responsable de asegurar la unidad, racionalidad y eficiencia de los sistemas administrativos de la Municipalidad Provincial de Azángaro, en cuyas funciones está la de programar y controlar las acciones, supervisando el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con cada uno de sus unidades a cargo, muchas veces estas funciones no son cumplidas, ya que el personal no está suficientemente capacitado para desempeñar eficientemente su trabajo, descuidando uno de los principios aplicables al sistema de control interno, el autocontrol. Por ende, la deficiencia de los controles internos tiene



como consecuencia el acrecentamiento de riesgos en la administración de los recursos públicos.

Por ello fue necesario hacer análisis y evaluación del cumplimiento e implementación de las normas de control interno a la Sub Gerencia de Tesorería, siendo esta parte importante y la encargada de la administración de los recursos económico financieros públicos, tanto fondos transferidos, asignados y generados por la propia entidad, encontrándose la existencia de deficiencias en el cumplimiento por desconocimiento de las mismas; los funcionarios públicos, muestran falta de sensibilización, capacitación en la ejecución de las normas de control interno,

Cabe resaltar, que mediante la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716, 2006) se precisa que uno de los objetivos del Control Interno es: “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”, en ese sentido, es necesario que el personal de la Sub Gerencia de Tesorería, tengan claro este objetivo, pues de ello depende que se tenga una gestión administrativa eficiente para el logro de los objetivos y metas trazados por dicha Institución Pública.

Finalmente, para una adecuada conducción de la entidad se deberá nombrar a los responsables de la implementación del control interno de acuerdo a la nueva Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, publicado el 17 de mayo de 2019; aquellos quienes deberán conducir al cumplimiento y ejecución de la misma, asimismo, dando mayor importancia a todas las normativas emitidas por la Contraloría General de la Republica referidos a las normas de control, y por ende sensibilizar, capacitar a todo



el personal de la entidad en razón que constituyen el instrumento de gestión necesario y de gran utilidad al momento de tomar buenas decisiones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo incide la aplicación de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro - Región Puno Periodo 2018?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es el nivel de implementación de las Normas de Control Interno y su relación con la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro – Región Puno Periodo 2018?
- ¿Cómo el conocimiento de la implementación del Control Interno incide en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro - Región Puno Periodo 2018?
- ¿Qué lineamientos se debe desarrollar para el mejor cumplimiento y aplicación de las Normas de Control Interno en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro – Región Puno Periodo 2018?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La deficiente aplicación de las Normas de Control Interno en la Sub Gerencia de tesorería incide negativamente en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018



1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El nivel de implementación de las Normas de Control Interno son deficientes en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018.
- La falta de conocimiento por parte del personal sobre la implementación del Control Interno genera deficiencias en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro, periodo 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación se realizó tomando en consideración el alto grado de incumplimiento en la implementación del control interno a nivel de todas las entidades públicas del país.

Esto debido a que sostienen que no cuentan con recursos presupuestales y el personal que conforma el Comité de Control Interno no es el idóneo; todo ello genera que el personal no tenga conocimiento en materia de control y por ende el desarrollo de sus actividades se lleven de forma deficiente, perjudicando en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la entidad.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar la aplicación de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro – Región Puno periodo 2018



1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el nivel de implementación de las Normas de Control Interno y su relación con la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.
- Evaluar la incidencia de los conocimientos del personal sobre implementación del Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.
- Propuesta para optimizar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y mejorar su aplicación en la Sub Gerencia de tesorería.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. INTERNACIONALES

Según, Cruz (2014) en el proyecto de investigación: “Diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno para el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, año 2014 la Libertad- Ecuador” concluyen en que se confirma que el control interno de los sistemas de Tesorería es insuficiente, que no son como los estándares de control interno, que los métodos no están evidenciados y se hacen de una manera experimental, de modo que el control de seguimiento no existe y Evaluación que permita alguna actividad correctiva.

Los investigadores señalan que no se dispone con un sistema adecuado para la recaudación y determinación de los recursos, imposibilitando la evaluación al desempeño de planes y objetivos, porque los trabajadores públicos en general no lo saben o no saben cómo hacerlo. La Gestión de Riesgos no se ha hecho con los establecimientos que deciden las normas de ni se han hecho arreglos que permitan aliviarlos, motivación detrás de por qué permite que ocurran ocasiones antagónicas que influyen en el logro de los destinos. El control antes de la cuota no está conforme con las instrucciones vigentes, ya que no se construye ningún programa aprobado de escritura de dinero, lo que permite organizar la solicitud de cuotas o archivos de desarrollo que permitan la evasión de multas o prima. Se resolvió que no se han establecido punteros de administración que permitan calibrar la



adecuación y productividad de los sistemas, manteniendo una evaluación cuantitativa del que se realiza. También se comprobó que la estructura de datos no es totalmente productiva ya que no se actualiza a medida que los ciudadanos cancelan sus compromisos haciendo irregularidades en los datos y rebeldía en los ciudadanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

2.1.2. NACIONALES

(Zelaya, 2018) sobre “Control Interno y su Incidencia en la Gestión de Tesorería, Municipalidad Provincial de Huaylas 2015” cuyo objetivo: Determinar la Incidencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería, Municipalidad Provincial de Huaylas Caraz, 2015. Para llevar a cabo una administración eficiente y eficaz, por esta razón se requirió conocer sus operaciones asegurando la exactitud y confiabilidad de la información en la Unidad de Tesorería, para el beneficio de la entidad. Se utilizó la metodología de tipo descriptivo y aplicativo con un diseño no experimental de corte transversal. La población estaba conformada por la unidad de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaylas Caraz con un total de 06 trabajadores. La técnica que se utilizó es la Encuesta y el instrumento el Cuestionario. Sé concluyó que el 67% de los encuestados indicaron que los trabajadores no están cumplimiento con los reglamentos señalados en la Unidad de Tesorería, así mismo el 67% de los encuestados indicaron que no es eficiente el Control Interno del efectivo ya que existe un déficit tanto en las operaciones como en los procedimientos de control interno y el 67% de los encuestados indicaron que están de acuerdo, que un Control Interno adecuado contribuye a evitar



gastos innecesarios y malversación de recursos financieros en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

Fernández (2019) en su tesis titulada: “El Control Interno y su Incidencia en el Área de Tesorería de las Ugel del Perú: Caso Ugel Pallasca N° 0738 – Ancash, 2017” La presente investigación tuvo como objetivo general: Describir el Control Interno y su incidencia en el Sistema Nacional de Tesorería de las UGEL del Perú y de la UGEL PALLASCA N° 0738 – Ancash, 2017. Se ha desarrollado con el fin de establecer si el Control Interno incide en el sistema nacional de tesorería de la UGEL DE PALLASCA N° 0738, para lo cual se utilizó metodología de investigación cuantitativa- no experimental; instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes del trabajo. Desde su primer capítulo hasta el último con el fin de detectar irregularidades y propugnando por la solución del caso en todos los niveles de la institución, dando veracidad en el manejo de los recursos institucionales. La investigación se ha llevado a cabo, mediante la aplicación de encuestas al personal administrativo que labora en la UGEL PALLASCA N° 0738; llegando a los resultados siguientes: determinando factores influyentes en el incumplimiento de la norma, propuestas y aplicación de indicadores y rangos de eficiencia que determinan el manejo eficiente de fondos y propuestas de alternativas de solución. Se concluye que es necesario poner más énfasis en manejar correctamente el Sistema de Control para optimizar la gestión de la UGEL PALLASCA N° 0738, asimismo alcanzar los objetivos y lograr la eficiencia, eficacia en el manejo de la ejecución de los recursos asignados por el Estado.



Porras & Rojas (2019) en su trabajo de investigación “Control Interno en la Unidad de Tesorería y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión, 2018”, con el objetivo de determinar si el control interno en la unidad de tesorería influye en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión, 2018. Para tal fin se realizó el proceso de investigación formulando el problema determinando los objetivos y elaborando las hipótesis, así mismo se realizó la búsqueda del marco teórico, realizando la operacionalización de las variables para luego realizar la prueba de hipótesis. La investigación se consideró como tipo aplicada, con nivel descriptivo correlacional, con método deductivo e inductivo, con diseño no experimental de corte transeccional. Así también se consideró una población de 30 personas considerando una muestra censal por ser una población pequeña. Así mismo quedo demostrada las hipótesis específicas como general en el estudio previsto considerando que existe una influencia significativa de la variable control interno sobre la gestión administrativa, en la unidad de tesorería de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión.

2.1.3. LOCALES

(Yana, 2018) en su trabajo de investigación “Sistema de Control Interno del Área de Abastecimiento en la Municipalidad Provincial de Sandía, Periodos 2011 - 2013” cuyo objetivo general fue conocer si la aplicación del sistema de control interno constituye un instrumento eficaz en la gestión del área de abastecimientos de la Municipalidad Provincial de Sandía, ha llegado a las siguientes conclusiones:



Las principales políticas que se utilizan influyen negativamente en el control interno, como son: la Disciplina Organizacional, siendo este un sustento fundamental, sin embargo, origina coordinación aceptable en la tramitación y atención del requerimiento; El Planeamiento, Previsión, Anticipación, políticas que el personal manifiesta que existe una comunicación ocasional. En el ámbito de la administración y capacitación no se puede empezar a dirigir sino contamos con personal preparado, sin prever acciones de manera organizada y sistémica. para esto se tiene que contar con los instrumentos de gestión y directivas, Sin embargo, el MOF y ROF con que cuenta el Área de abastecimiento, no permiten cumplir a plenitud con la tarea encomendada; El Control, Supervisión, Verificación de Calidad, Estas políticas no es necesariamente el fiscalizador, sino son herramientas para el cumplimiento de metas y objetivos 138 institucionales, repotenciarlo o suprimirlo si es necesario y se requiere de Personal calificado en el área de abastecimientos, y que sea capacitado periódicamente de acuerdo a las nuevas normativas; La Motivación y Acciones de Bienestar, En el área de abastecimiento esta política no se desarrolla como debería de ser, por el espacio reducido del ambiente asignado, la falta de herramientas y el reducido número de personal que origina que tenga que recargarse el trabajo al ya existente.

Mamani (2016) en su tesis concluye: El cumplimiento de las normas de control interno en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Asillo durante el periodo 2013 – 2014, se ha evidenciado que existe un regular cumplimiento, según las Tablas 3 al 15, respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que solo 47% del personal administrativo considera que se



cumple con esta norma, en relación las conciliaciones bancarias su cumplimiento fue el 33%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 20% y lo concerniente al uso de sello restrictivo para documentos pagados en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue 50% respectivamente, estos porcentajes se evidencian por que el personal no cumple debidamente con las normas establecidas en su totalidad y no asumen unos de los principios aplicables al sistema del control interno, el autocontrol, además no se define una política de control interno basado en las normas de control interno.

Zamata (2016) en su trabajo de investigación “Evaluar el Estado De Implementación y Aplicación de Sistema de Control Interno para el Logro de los Objetivos Institucionales en la Municipalidad Provincial de San Román en el Periodo 2014” en su investigación concluye: La Municipalidad Provincial de San Román alcanza un nivel de implementación del Sistema de Control Interno de 19% de un rango de 0 a 100, ubicándose en nivel de madurez control interno inicial, es decir, en el segundo peldaño de seis en evaluación de control Interno. Dicho nivel de implementación se ubica por debajo en relación al nivel de implementación a nivel nacional de las entidades públicas del 2014, que alcanza 25%, medición efectuada por la Contraloría General de la Republica. En relación a los componentes del Sistema de Control Interno, el mejor evaluado es el componente Actividades de Control Gerencial con un nivel de implementación de 23%, ubicándose en el nivel de madurez intermedio de un total de 6 peldaños, al igual que el componente Ambiente de Control que tiene un avance de 21%. Así mismo, los componentes Información y Comunicación y Actividades de Supervisión



obtienen un nivel de implementación 18% y 15% respectivamente, ubicándose en el nivel de madurez inicial. En cambio, el componente Evaluación de Riesgos, es el menos implementado, ya que alcanza solamente un 2%, ubicándose en nivel de madurez inicial.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente con el objetivo de conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en todas las instituciones públicas del país. Su actuación comprende a todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades públicas, así como del personal que presta servicios en estas, independientemente del régimen que las regule. Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica (Ley N° 27785, 2002)

CONFORMACIÓN:

- **La Contraloría General:** como ente técnico rector, dotado de facultades para supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Tiene como misión dirigir y supervisar el control gubernamental con eficiencia y eficacia, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, así como promover valores y responsabilidad en los funcionarios y servidores públicos.



- **Todas las Unidades Orgánicas** responsables de la función de control gubernamental de las entidades. Es una unidad especializada de la Contraloría General que funciona de manera autónoma en el interior de la propia entidad pública sobre la cual ejerce el control gubernamental, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado.
- **Sociedades de Auditoría Externa:** independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

Las Auditorías Financieras Gubernamentales comprenden el examen de estados presupuestarios y estados financieros, conforme a la normativa del control gubernamental y a los manuales técnicos que la Contraloría General emite.

2.2.2. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Contraloría General es el ente técnico 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 el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. Ley orgánica



del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
(Ley N° 27785, 2002)

No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones.

2.2.2.1. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

El Órgano de Control Institucional, conforme a su competencia:

- a) Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuzgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- b) Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.
- c) Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

2.2.3. CONTROL GUBERNAMENTAL

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de



los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica (Ley N° 27785, 2002)

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

CONTROL INTERNO

(Gustavo, 2007) nos dice lo siguiente: “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 comprende a todas las personas que conforman la organización desde el cargo más alto hasta el cargo más bajo.

Según (Andia, 2017) el control interno comprende las acciones de cautela previa simultanea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su aplicación es previa simultanea y posterior. (p. 298)

Es responsabilidad del titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la



gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que este constituya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

El Control Interno Previo y Simultaneo

El control interno previo y simultaneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de los funcionarios 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. (Andia, 2017, p.298)

El control interno posterior

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. (Andia, 2017, p.299)



CONTROL EXTERNO

Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del sistema por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica (Ley N° 27785, 2002)

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultaneo, cuando se determine taxativamente por Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia del control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

2.2.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716 , 2006) denomina el 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 instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos.

2.2.5. CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta, a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; b) la utilización de los fondos públicos; c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento, y d) la complejidad de su funcionamiento. Esto significa hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, la integridad y la transparencia, presentes por su naturaleza en los asuntos públicos y los valores gerenciales modernos como la eficiencia y la eficacia. Las entidades públicas requieren del cumplimiento de normativas (que dependiendo de las funciones asignadas o de los sistemas administrativos pueden ser abundantes y especializadas). En éstas, se reglamenta la gestión de la entidad y la forma de operar. Los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, los tratados internacionales, la ley general de contratación pública, las leyes sobre la administración y gestión pública, la ley de contabilidad, la ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, las regulaciones sobre el manejo de los impuestos y las acciones que eviten el fraude y la corrupción. Marco Conceptual del Control Interno (Contraloría General de la República del Perú, 2014)



2.2.5.1. APOORTE DEL CONTROL INTERNO

El control interno debe aportar un grado de seguridad razonable a la alta dirección de la organización, así como a todo al que esté interesado en las operaciones de la entidad, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; en ningún caso la seguridad será total o absoluta. (Actualidad Empresarial Gubernamental, 2012)

La seguridad razonable requerida para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es posible programarla mediante el diseño y aplicación de un sistema de control interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización, completada con las evaluaciones periódicas internas y externas de control interno. (p.47)

2.2.5.2. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

(Actualidad Empresarial Gubernamental, 2012) el INTOSAI precisa que, los gerentes son los responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones. Esto es parte de su responsabilidad gerencial sobre el uso de los recursos públicos. De hecho, el tono que los gerentes establecen a través de sus acciones, sus políticas y sus comunicaciones puede llevar a una cultura de control positivo laxo. La planificación, la ejecución, la supervisión y el monitoreo son componentes fundamentales del control interno. Estas actividades se pueden hacer de manera rutinaria, sin pensar en ellas como parte de un ambiente de control más amplio que permita asegurar la rendición de cuentas, sin embargo, son parte. (p.47)

(Mantilla B. , 2017) menciona que, el COSO define el control interno



como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. (p.4)

2.2.5.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

(Gonzalez, 2013) el Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno. Estas son:

1. Objetivos operativos: estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

2. Objetivos de información: estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.

Estos reportes relacionan la información financiera y no financiera interna y externa y abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.

3. Objetivos de cumplimiento: están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.



2.2.5.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Según, Marco Conceptual del Control Interno (Contraloría General de la República del Perú, 2014) El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación, se presentan los principales beneficios:

- a. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- b. El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- c. El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- d. El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e. El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

(Claros, R. & Leon, O., 2012) menciona: cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de Control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño,



muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

2.2.5.5. IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Implantación del Control Interno

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado Las entidades del Estado (Ley N° 28716, 2006) implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

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



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

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que estos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

Funcionamiento de Control Interno

El funcionamiento del control interno es continuo y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, Simultanea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la contraloría General de la Republica.

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

2.2.5.6. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

No existen sistemas de seguridad y de control interno que garanticen por sí mismo el logro de los objetivos generales definidos anteriormente. Un sistema de control interno efectivo, sin importar su buen diseño y



administración, puede dar solo una seguridad razonable (no absoluta) a la gerencia sobre el logro de objetivos de la entidad o sobre su continuidad como negocio. Puede dar información gerencial sobre los progresos de la entidad o la ausencia de los mismos, hacia el logro de objetivos. Pero el control interno no puede cambiar una gerencia inherentemente mala por buena. Es mala. Es más, los cambios en la políticas o programas gubernamentales, las condiciones demográficas o económicas están físicamente fuera del control de la gerencia. (Actualidad Empresarial Gubernamental, 2012)

(Marco Integrado Resumen Ejecutivo, 2013), reconoce que, si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos



- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

2.2.5.7. FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

El (Marco Conceptual del Control Interno, 2014) menciona, los fundamentos del Control Interno están referidos a los pilares que favorecen la efectividad del mismo. Estos pilares son el autocontrol, la autorregulación y la autogestión. A continuación, presentaremos cada uno.

a) Autocontrol

Es la capacidad de todo servidor público (independientemente de su nivel jerárquico) de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

El Control Interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el servidor público, en procura del logro de los propósitos de la entidad. Para cumplir con este fundamento se requiere:

- a. Compromiso, competencia y responsabilidad por parte de los funcionarios con el ejercicio de su labor.
- b. Responsabilidad de los funcionarios para asumir sus propias decisiones y autorregular su conducta.



b) Autorregulación

Es la capacidad institucional de toda entidad pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

Mediante la autorregulación, la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés. Para cumplir con este fundamento se requiere:

- a. La promulgación de valores, principios y conductas éticas del servicio público.
- b. La generación de Códigos de Buen Gobierno, que establezcan las normas que se imponen las entidades públicas para garantizar el cumplimiento de una función administrativa proba, eficiente y transparente.
- c. La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- d. El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o



minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de objetivos.

e. La reglamentación del Control Interno.

c) Autogestión

Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y las normas legales.

El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida. Para cumplir con este fundamento se requiere:

- a.** La comprensión, por parte de la entidad y de los servidores públicos, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- b.** La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- c.** La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada entidad.
- d.** La articulación de los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios



al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.

- e. La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.
- f. La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efectivo a su impacto en la organización.

2.2.6. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Informe C.O.S.O. destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño específicas de cada una. Estos componentes son:

a. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control comprende los estándares, los procesos y estructuras que proporcionan las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización. El consejo de administración y el director general establecerán la posición de alto nivel relativo a la importancia de este control incluyendo las expectativas de los estándares de conducta. La administración reforzará esas expectativas en los diferentes niveles de la organización.

El ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros aplicables al consejo de administración y su



participación en el desempeño de sus responsabilidades de gobierno, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidad y autoridad; los procesos para atraer, desarrollar y retener al personal competente; y los estímulos y reconocimientos por el buen desempeño. El resultado del ambiente de control tiene un impacto relevante en el sistema de control interno en su conjunto. (Santillana, 2015)

b. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Según (R.C. N° 320-2006-CG, 2006) Normas de Control Interno, el componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de



margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.

A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad.

c. ACTIVIDADES DE CONTROL

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

El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad.

Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad.



Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión.

d. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad.

Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no sólo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades.



e. SUPERVISIÓN

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

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

2.2.7. NORMAS DE CONTROL INTERNO

2.2.7.1. DEFINICIÓN

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. Normas de Control Interno (Resolución de Contraloría N°320-2006-CG, 2006)

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

2.2.7.2. 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.

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

- 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.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades.



- Orientar y unificar la aplicación de control interno en las entidades.

2.2.7.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las Normas 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.

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

1. NORMA GENERAL PARA COMPONENTE EL AMBIENTE DE CONTROL

El componente ambiente de control define el establecimiento de un



entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

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

Contenido:

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

NORMAS BASICAS PARA EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

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



1.1. Filosofía de la Dirección

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

1.2. Integridad y Valores Éticos

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

1.3. Administración Estratégica

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

Comentarios:

- Se entiende por administración estratégica al proceso de planificar, con



componentes de visión, misión, metas y objetivos estratégicos. En tal sentido, toda entidad debe buscar tender a la elaboración de sus planes estratégicos y operativos gestionándolos. En una entidad sin administración estratégica, el control interno carecería de sus fundamentos más importantes y sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

1.4. Estructura Organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

1.5. Administración de los Recursos Humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

1.6. Competencia Profesional

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.



1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

1.8. Órgano de Control Institucional

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

2. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

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



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

A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo.

La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados



en la administración de riesgos.

Contenido

2.1. Planeamiento de la gestión de riesgos

2.2. Identificación de los riesgos

2.3. Valoración de los riesgos

2.4. Respuesta al riesgo.

NORMAS BÁSICAS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

2.1. Planeamiento de la Administración de Riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

2.2. Identificación de los Riesgos

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.



2.3. Valoración de los Riesgos

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

2.4. Respuesta al Riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Comentarios:

- Una parte crítica de esta etapa es la estrategia de respuesta a los riesgos. Este proceso consiste en la selección de la opción más apropiada en su manejo (evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos) y su debida implementación (a menudo aquellos con niveles de medio y alto riesgo).
- Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo.



- La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su “status quo”.

3. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

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

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

Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y



supervisión.

Contenido

3.1. Procedimientos de autorización y aprobación

3.2. Segregación de funciones

3.3. Evaluación costo-beneficio

3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

3.5. Verificaciones y conciliaciones

3.6. Evaluación de desempeño

3.7. Rendición de cuentas

3.8. Revisión de procesos, actividades y tareas

3.9. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

NORMAS BÁSICAS PARA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

3.1. Procedimientos de Autorización y Aprobación

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los



funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

3.2. Segregación de Funciones

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

3.3. Evaluación Costo-Beneficio

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

3.4. Controles Sobre el Acceso a los Recursos o Archivos

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

3.5. Verificaciones y Conciliaciones

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.



3.6. Evaluación de Desempeño

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

La administración, independientemente del nivel jerárquico o funcional, debe vigilar y evaluar la ejecución de los procesos, actividades, tareas y operaciones, asegurándose que se observen los requisitos aplicables (jurídicos, técnicos y administrativos; de origen interno y externo) para prevenir o corregir desviaciones.

3.7. Rendición de Cuentas

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

3.8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.



3.9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

3.10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

- Los controles generales los conforman la estructura, políticas y procedimientos que se aplican a las TIC de la entidad y que contribuyen a asegurar su correcta operatividad. Lo principales controles deben establecerse en:
 - Sistemas de seguridad de planificación y gestión de la entidad en los cuales los controles de los sistemas de información deben aplicarse en las secciones de desarrollo, producción y soporte técnico
 - Segregación de funciones
 - Controles de acceso general, es decir, seguridad física y lógica de los



- equipos centrales
- Continuidad en el servicio.
 - Para la puesta en funcionamiento de las TIC, la entidad debe diseñar controles en las siguientes etapas:
 - (i) Definición de los recursos
 - (ii) Planificación y organización
 - (iii) Requerimiento y salida de datos o información
 - (iv) Adquisición e implementación
 - (v) Servicios y soporte
 - (vi) Seguimiento y monitoreo.
 - La segregación de funciones implica que las políticas, procedimientos y estructura organizacional estén establecidos para prevenir que una persona controle los aspectos clave de las operaciones de los sistemas, pudiendo así conducir a acciones no autorizadas u obtener acceso indebido a los recursos de información.

4. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.



Contenido

4.1. Funciones y características de la información

4.2. Información y responsabilidad

4.3. Calidad y suficiencia de la información

4.4. Sistemas de información

4.5. Flexibilidad al cambio

4.6. Archivo institucional

4.7. Comunicación interna

4.8. Comunicación externa

4.9. Canales de comunicación.

NORMAS BÁSICAS PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1. Funciones y Características de la Información

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.



4.2. Información y Responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

4.3. Calidad y Suficiencia de la Información

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

4.4. Sistemas de Información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

4.5. Flexibilidad al Cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y



productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

4.6. Archivo Institucional

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

4.7. Comunicación Interna

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo, debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

4.8. Comunicación Externa

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.



4.9. Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

5. NORMA GENERAL PARA LA SUPERVISIÓN

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

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



actualización y perfeccionamiento.

Contenido

5.1. Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo

5.1.1. Prevención y monitoreo

5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno

5.2. Normas básicas para el seguimiento de resultados

5.2.1. Reporte de deficiencias

5.2.2. Seguimiento e implantación de medidas correctivas

5.3. Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

5.3.1. Autoevaluación

5.3.2. Evaluaciones independientes.

5.1. Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo

5.1.1. Prevención y monitoreo

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.



5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

5.2. Normas Básicas Para el Seguimiento de Resultados

5.2.1. Reporte de deficiencias

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

5.2.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

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



5.3. Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

5.3.1. Autoevaluación

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

5.3.2. Evaluaciones independientes

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

2.2.8. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Gestión Administrativa

La administración pública es el conjunto de Órganos Administrativos que tiene como función realizar una actividad para alcanzar el bien colectivo de un estado, a partir de los Servicios Públicos, estas funciones están reguladas en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo. Por su naturaleza, la Administración Pública une de forma



directa a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Desde que se consagró la separación de poderes como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se tiene la intención de que estos poderes, se ejerzan exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la práctica demostró que ello era imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, era menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas. Recuperado en: <https://definicionlegal.blogspot.com/2012/11/la-administracion-publica.html>

Elementos de la Administración Pública

Los elementos de esta figura jurídica se pueden resumir y explicar de la siguiente manera:

- El Órgano Administrativo: Órgano administrativo es aquella unidad funcional abstracta perteneciente a una Administración Pública que está capacitada para llevar a cabo funciones con efectos jurídicos frente a terceros, y cuya actuación tiene carácter preceptivo.
- La Actividad que la Administración realiza esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad.



- La finalidad que pretende el Estado a través de la administración. La finalidad es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población en general
- El medio que la Administración Pública dispone para la realización de sus propósitos: Es el Servicio Público.

2.2.9. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Ley Ley Organica del Poder Ejecutivo N° 29158 (2007) Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:

- a. Gestión de recursos humanos
- b. Abastecimiento
- c. Presupuesto público
- d. Tesorería
- e. Endeudamiento público
- f. Contabilidad
- g. Inversión pública
- h. Planeamiento estratégico
- i. Defensa judicial del estado



j. Control.

k. Modernización de la gestión pública

El Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico se rige por la ley de la materia. En ejercicio de la rectoría, el Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos, aplicables a todas las entidades de la Administración Pública, independientemente de su nivel de gobierno y con arreglo a la Ley de Procedimiento Administrativo General. Esta disposición no afecta la autonomía de los Organismos Constitucionales, con arreglo a la Constitución Política del Perú y a sus respectivas Leyes Orgánicas. El Poder Ejecutivo adecúa el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización.

2.2.10. SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA.

Según la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería (N° 28693, 2006) El Sistema Nacional de Tesorería, es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos.

Normatividad Legal: Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público



2.2.10.1. Conformación del sistema.

El Sistema Nacional de Tesorería está conformado de la siguiente manera:

- a) **En el nivel central:** Por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, que es el órgano rector del sistema y como tal aprueba la normatividad, implementa y ejecuta los procedimientos y operaciones correspondientes en el marco de sus atribuciones.
- b) **En el nivel descentralizado u operativo:** Por las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades del sector público comprendidas en la presente Ley y sus correspondientes tesorerías u oficinas que hagan sus veces.

PRINCIPIOS REGULATORIOS DE TESORERÍA.

Unidad de caja: Administración centralizada de los fondos públicos en cada entidad u órgano, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.

Economicidad: Manejo y disposición de los fondos públicos viabilizando su óptima aplicación y seguimiento permanente, minimizando sus costos.

Veracidad: Las autorizaciones y el procesamiento de operaciones en el nivel central se realizan presumiendo que la información registrada por la



entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados.

Oportunidad: Percepción y acreditación de los fondos públicos en los plazos señalados, de forma tal que se encuentren disponibles en el momento y lugar en que se requiera proceder a su utilización.

Programación: Obtención, organización y presentación del estado y flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus probables magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional.

Seguridad: Prevención de riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones con fondos públicos y conservar los elementos que concurren a su ejecución y de aquellos que las sustentan.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDADES DE CONTROL

Políticas y procedimientos que son establecidos y ejecutados para ayudar a asegurar que la selección de la administración de respuestas al riesgo sea llevada a cabo de manera efectiva. Normas de Control Interno (Resolución de Contraloría N°320-2006-CG, 2006)



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Proceso de administración por el que la entidad prepara planes estratégicos y, después, actúa conforme a ellos. (Actualidad Empresarial Gubernamental, 2012)

CONOCIMIENTO

Mezcla fluida de experiencia estructurada y valores de 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 base de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. (Actualidad Empresarial Gubernamental, 2012)

CULTURA DE CONTROL

Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos. Marco Conceptual del Control Interno (Contraloría General de la República del Perú, 2014)

ECONOMÍA

Es la relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y el nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad y en el lugar requerido. (Ley N° 27785 , 2002)

EFICACIA

Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.



EFICIENCIA

Es la referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. (Ley N° 27785 , 2002)

ÉTICA

Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad. (Ley N° 27785, 2002)

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. (Marco Conceptual del Control Interno, 2014)

GESTIÓN PÚBLICA

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (Ley N° 27785, 2002)

MAPA DE RIESGOS

Representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetivo. (Contraloría General de la República del Perú, 2014)



RENDICIÓN DE CUENTAS

La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado. Ley General de Sistema Nacional de Tesorería (Ley N° 28693, 2006)

RECURSOS PÚBLICOS

Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento. Ley General de Sistema Nacional de Tesorería (Ley N° 28693, 2006)

RIESGO

La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos. (Actualidad Empresarial Gubernamental, 2012)



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación se realizó en el departamento de Puno, Municipalidad Provincial de Azángaro.

3.1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La ciudad de Azángaro, que forma parte de la Cordillera Oriental, se encuentra ubicada en la zona Norcentral del departamento de Puno cuya capital es la ciudad de Azángaro. Está localizada entre las coordenadas geográficas 14°54'24" de Latitud Sur y 70°11'36" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, ubicada en el eje principal de la vía Transoceánica y a 3,559 msnm. Tiene una extensión territorial de 706,13 km², una densidad poblacional de 39,4 hab. /km².

La Provincia de Azángaro, Región Puno, se encuentra a 115 km de la Provincia de Puno, aproximadamente a dos (02) horas en transporte terrestre.

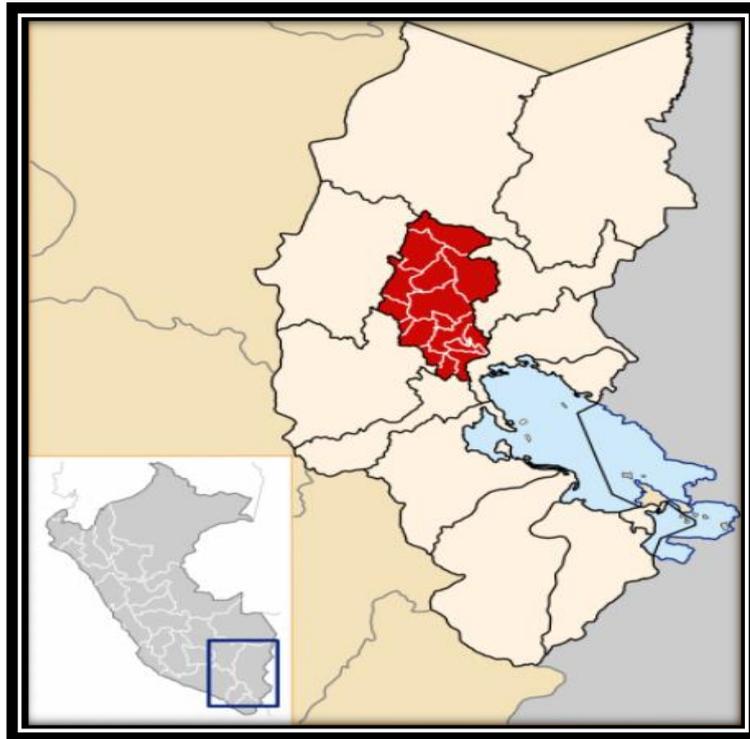


Figura 1: Mapa de localización Geográfica de la Provincia de Azángaro
FUENTE: Plan Operativo Institucional 2018

LÍMITES

Por el Norte	:	Provincia de Carabaya.
Por el Sur	:	Provincia de San Román.
Por el Este	:	Provincia de Huancané, San Antonio de Putina.
Por el Sur Oeste	:	Melgar, Lampa.

POBLACIÓN

A continuación, sus principales características territoriales y demográficas:

Fecha de creación	21 de junio de 1825
Superficie	extensión territorial de 4,970.01 km ²
Población de Azángaro	27,823 habitantes.
Población al 2021	
Tasa de crecimiento	0,9%
Densidad poblacional (hab/km ²) ²	41.99 Hab./Km ²

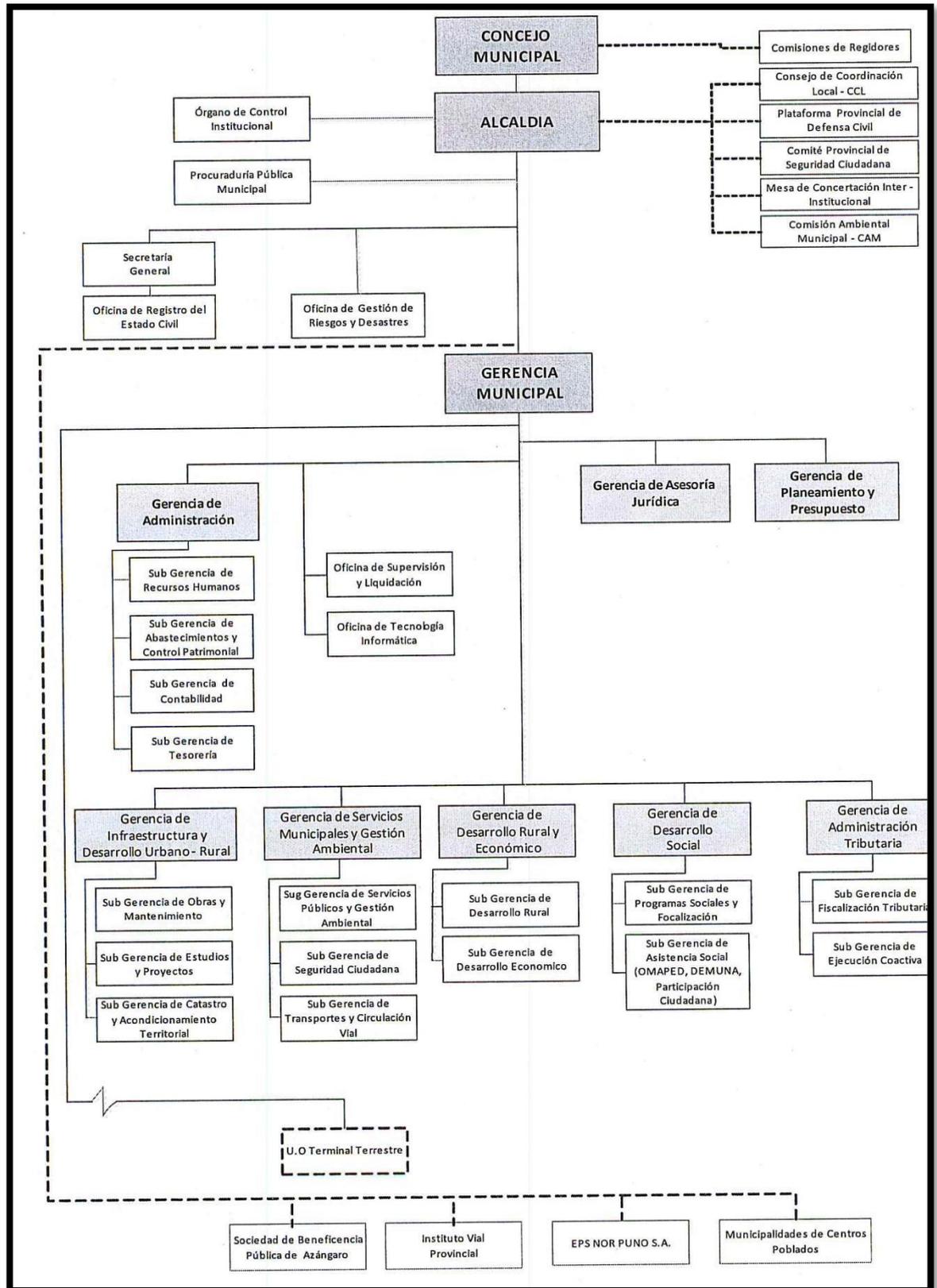


Figura 2: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Azángaro
FUENTE: Pagina web Municipalidad Provincia de Azángaro



3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.2.1. POBLACIÓN

De acuerdo con Fracica (1988) población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36).

En la investigación se consideró como población de estudio a los funcionarios y servidores que laboran en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

3.2.2. MUESTRA

Según (Rodríguez, J. & Kur, B., 2017) define: “Una muestra estadística es un subgrupo de la población de interés que se elige por procedimientos aleatorios (al azar) y que, por ello, es representativo de dicha población en porcentajes variables, atendiendo a criterios como los márgenes de error”. (p.85)

La muestra del presente trabajo de investigación fue de tipo no probabilístico, debido a que el área se ha elegido por criterio del investigador, por lo cual se conformó por el personal de la Sub Gerencia de Tesorería, con un total de 7 trabajadores que se detalla a continuación:

Tabla 1: Personal de la Sub Gerencia de Tesorería

ITEM	CARGOS
1	Sub Gerente de Tesorería
2	Especialista Administrativo
3	Cajero
4	Técnico Administrativo
5	Encargado de Caja Chica
6	Personal de Apoyo I
7	Personal de Apoyo II

FUENTE: Sub Gerencia de Tesorería
Elaborado por la Ejecutora

SUB GERENCIA DE TESORERÍA

Es la unidad orgánica responsables de garantizar la adecuada administración de los fondos económicos, para el financiamiento y pago de remuneraciones, adquisición de bienes y prestación de servicios, manteniendo en custodia los documentos sustentatorios del gasto y del ingreso; así mismo los valores de derecho ejecutivo que como consecuencia de las licitaciones se generan coordinando con la Gerencia de planeamiento y presupuesto de conformidad a las normas del sistema nacional de tesorería,

MISIÓN: Es el ente que garantiza la óptima utilización de los recursos financieros del gobierno Local, para lo cual asumirá y ejercerá todas las funciones inherentes a Sistema Nacional de Tesorería. Contará con el recurso humano calificado, creativo, seguro, innovador, que observe los más altos principios éticos, apoyados con tecnología de punta lo que permitirá ofrecer un eficiente servicio a nuestros usuarios.



VISIÓN: Ser una oficina responsable de administrar el Sistema de Tesorería, compuesto por el conjunto de órganos, técnicas, normas y procedimientos que intervienen en la recepción de los ingresos y de los pagos que configuran el flujo de fondos del Tesoro Nacional, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen.

3.3. PROCEDIMIENTO DEL MATERIAL UTILIZADO

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo un diseño de tipo no experimental, transversal - descriptivo, no experimental debido a que se realizó un análisis sobre la aplicación de las normas de control interno en la sub gerencia de tesorería, es decir sin manipular ninguna variable. Además, se analizó la información documentaria.

El tipo de diseño no experimental es transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento

Conforme a los propósitos de la tesis, la investigación se centró en el nivel descriptivo, explicativo.

3.4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Método Analítico

Se utilizó este método para realizar un análisis minucioso y evaluar la normatividad, documentación de cada componente de la muestra; dicho esto se analizó el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

Método Descriptivo

Este método se utilizó porque permitió describir, explicar y poner en



discusión los aspectos en base a las encuestas a los trabajadores de la sub gerencia de tesorería referidos a la aplicación de las normas de control interno y nos permitió verificar en su más real contexto a los hechos dados, y nos genera mayor exactitud, permitiendo recopilar, analizar y valorar la información.

Método Deductivo

Este método nos permite ir de datos generales a lo particular, con la finalidad de llegar a las conclusiones. (Munch & Angeles, 2015)

En el caso de nuestra investigación se inició de la normativa a los hechos. Asimismo, sirvió para formular las hipótesis sustentadas con el marco teórico de la investigación.

Método sintético

Este método permitió la formulación del marco teórico y conceptual, además de las conclusiones. Nos ayudó a detallar, especificar particularizar los hechos que suscitan en la aplicación del control interno en la Sub Gerencia de Tesorería, asimismo, permitió sacar conclusiones validas utilizadas en el trabajo de investigación.

3.5. TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN O DATOS

Observación

(Bernal, 2016) considera, “La observación, como técnica de investigación científica es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p.254)

Por consiguiente, esta técnica permitió realizar una contrastación con la



realidad, en función de los aspectos principales y secundarios.

Análisis documental

(Bernal, 2016) menciona lo siguiente: Es el proceso de indagación mediante la revisión de diversos documentos fuentes de información de un determinado objeto de investigación como historias de vida, diarios, archivos institucionales o personales, etc. Este análisis se realiza comenzando por identificar e inventariar los diferentes documentos existentes y disponibles que contienen información relevante sobre el sujeto de la investigación en función del objeto del estudio, luego se procede a clasificar y seleccionar esos documentos de acuerdo con la relevancia de la información contenida en ellos y pertinente para investigación. (p.256)

Los mismos que nos sirvieron de sustento para la ejecución del trabajo de investigación, asimismo, nos ayudó al logro de los objetivos para comprobar o refutar las hipótesis planteadas, entre temas principales que se analizaron fueron: Normas de control interno, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal; seguido de documentación bibliográfica como libros, revistas, boletines, etc.

Encuestas

(Bernal, 2016) señala que: Es importante comenzar por entender que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro de problema de investigación. (p.245)

Para obtener los resultados de la investigación, se utilizó la encuesta como una técnica de recolección, el cual consistió en una serie de preguntas respecto a

una o más variables. La encuesta se realizó con el fin de conocer las opiniones del personal con relación al control interno y se llevó de manera escrita con la finalidad de dar respuesta a nuestras preguntas con el objetivo de confirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

3.6. TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN O DATOS

Procesamiento de datos: Se utilizó la escala de Likert ya que es uno de los más conocidos para medir variables que constituyen actitudes, elegido por tratarse de un método que cuenta con un alto grado de aceptación debido a su objetividad y a la relativa facilidad; es un tipo de instrumento de medición o de recolecciones de datos que se dispone en la investigación para las ciencias sociales.

Este método ha sido aplicado mediante un cuestionario, el mismo que tendrá como esquema las normas de control interno. Para el presente trabajo se utilizó la presente escala valorativa o de calificación cualitativa. (Quispe J. , 2017)

Tabla 2: Tabla de evaluación

CALIFICATIVO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
Eficiente	76% - 100%
Bueno	51% - 75%
Regular	26% - 50%
Malo	0% - 25%

FUENTE: Jessica, Quispe Layme

Presentación de datos: Se presenta en cuadros estadísticos, para hallar los resultados de los datos obtenidos, con relación al cumplimiento de las Normas de Control Interno para el área de tesorería. Para la determinación del porcentaje, se consideró el número de preguntas como un 100% y al número de respuestas



afirmativas (SI) y/o negativas (NO) como porcentaje “x”, llegando al resultado porcentual mediante la aplicación de la regla de tres simple:

Total, número de preguntas100%

Numero de respuestas (si) o (no).....x

Se desprende:

$$X = \frac{\text{N}^\circ \text{ de respuestas (si) o (no) x 100\%}{\text{Total, número de preguntas}}$$

3.7. TÉCNICAS PARA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación, se realizó con los resultados que se obtuvieron en el análisis de la implementación del control interno.

3.8. VARIABLES

Variable para la hipótesis general

V.I: Normas de Control Interno

V.D: Gestión Administrativa

Variables para las hipótesis específicas

Variable para la hipótesis específica 1

V.I: Nivel de implementación de las Normas de Control

V.D: Sub Gerencia de tesorería

Variable para la hipótesis específica 2

V.I: Conocimiento del personal.

V.D: Gestión Administrativa



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se da a conocer el análisis, evaluación e interpretación de los resultados y la discusión, cuyos resultados se detallan y presentan en el trabajo de investigación bajo los siguientes objetivos:

4.1. RESULTADOS

4.1.1. ANÁLISIS DEL PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

ANALIZAR EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA SUB GERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO.

Para poder alcanzar el primer objetivo, se desarrolló un análisis documental seguido de cuestionarios con la finalidad de dar respuesta al nivel de implementación, el cual comprende, datos recopilados y acopio de información durante el trabajo de campo.

Según revisión documentaria y basándonos en la directiva de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” el Titular de la Entidad como parte responsable de la implementación del control interno, dio inicio suscribiendo el acta de compromiso y conformándose el Comité de Control Interno, la misma que se encontraba en la fase de Planificación, sin embargo, son insuficientes para el desarrollo y continuación de las siguientes fases, Ejecución y Evaluación. Del mismo modo, los miembros del Comité de Control Interno, el personal que lo integra no es el idóneo y capacitado en materia control, considerando compleja la normativa.

Los cuestionarios fueron elaborados, según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, los mismos que han sido entregados a los funcionarios y servidores de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

Los resultados se encuentran expresados en las siguientes tablas:

Tabla 3: Componente del SCI: Ambiente de control

NORMAS DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA EN N°					RESPUESTA EN %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Filosofía de la Dirección	0	8	13	5	2	0%	29%	46%	18%	7%
Integridad y Valores Éticos	0	8	7	13	0	0%	29%	25%	46%	0%
Administración Estratégica	0	5	8	14	1	0%	18%	29%	50%	4%
Estructura Organizacional	0	7	12	9	0	0%	25%	43%	32%	0%
Administración de los Recursos Humanos	0	5	11	9	3	0%	18%	39%	32%	11%
Competencia Profesional	0	7	9	5	0	0%	33%	43%	24%	0%
Asignación de Autoridad y Responsabilidad	0	6	10	4	1	0%	29%	48%	19%	5%
Órgano de Control Institucional	0	11	7	3	0	0%	52%	33%	14%	0%
TOTAL	0	57	77	62	7	0%	29%	38%	30%	3%

FUENTE: Encuesta realizado según ANEXO 2

Elaborado por la Ejecutora

Según Tabla 3, del componente Ambiente de Control, se llega al siguiente análisis, se obtuvo 203 respuestas de las cuales se observa que el 29% menciona que se cumple parcialmente, mientras que un 38% se cumple de forma insuficiente, 30% no se cumple y un 3% no sabe; según el rango más alto expresado en porcentaje con un 38% donde nos indica que el nivel de implementación de este componente se cumple de forma insuficiente y de acuerdo a la Tabla de evaluación le corresponde el calificativo regular.

El buen funcionamiento del Control Interno, depende del compromiso y el tiempo de dedicación que la administración esté dispuesta a emplear en el desarrollo



de este modelo, después de realizar nuestro diagnóstico, se pudo observar que la administración, no ha difundido a todo el personal de la entidad y por lo tanto, no está concientizada sobre la importancia que este tema merece;

Por tanto, la gerencia de administración siendo parte importante en planificar, programar, organizar y dirigir los procesos Administrativos de las unidades a su cargo como Abastecimiento, Contabilidad, Personal y Tesorería, no contribuye al establecimiento de un ambiente de control adecuado; lo que conlleva, que aún no se ha tomado conciencia e interiorizado la importancia del control interno como parte de la gestión, asimismo, carece de un código de ética del trabajador que establece los principios, valores, deberes, prohibiciones éticas que rigen a los servidores públicos, y siendo éste un aspecto importante ya que es la expresión de una cultura institucional.

En consecuencia, la sub gerencia de Tesorería se encuentra con deficiencias, puesto que no existe un grupo de alto nivel administrativo que observe los procesos y actividades para poder corregir posibles malas prácticas por parte del personal de esta área. No se cuenta con una estructura adecuada en la asignación de autoridad y responsabilidad; ya que, sus funciones y responsabilidades no están claramente definidos debido a una falta de actualización del MOF y el ROF, además, no han recibido charlas de sensibilización, sobre de la importancia del Control Interno en la gestión administrativa, y en cuanto a la evaluación periódica de desempeño de los funcionarios de la organización esta no es llevada a cabo por la administración, por tanto, no existe retroalimentación en las labores desarrolladas por cada uno de los funcionarios de las áreas objeto de revisión.

Todas estas deficiencias limitan y no permiten usar una metodología que

permita la evaluación constante del desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

Tabla 4: Componente del SCI: Evaluación de Riesgo

NORMAS DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA EN N°					RESPUESTA EN %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planeamiento de la Administración de Riesgo	0	4	10	8	6	0%	14%	36%	29%	21%
Identificación de Riesgo	0	2	2	12	5	0%	10%	10%	57%	24%
Valoración de Riesgo	0	1	4	11	5	0%	5%	19%	52%	24%
Respuesta al Riesgo	0	2	9	6	4	0%	10%	43%	29%	19%
TOTAL	0	9	15	37	20	0%	10%	27%	42%	21%

FUENTE: Encuesta realizado según ANEXO 3

Elaborado por la Ejecutora

De la revisión del resultado según la Tabla 4, aplicación del cuestionario sobre el componente Evaluación de Riesgo a los funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro, se tiene el siguiente análisis, se obtuvo 91 respuestas de las cuales el 10% de los encuestados mencionaron que dicho componente se cumple parcialmente, mientras que un 27% manifiesta que se cumple de forma insuficiente, 42% no se cumple y un 21% no sabe.

Los resultados indican que el nivel de implementación de este componente según el rango más alto con un 42% de los encuestados indicaron que no se cumple y de acuerdo a la Tabla de evaluación obtiene un calificativo regular.

La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se debe llevar a cabo. La entidad no ha designado el comité de riesgos encargado de elaborar un plan de Administración Riesgos, por consiguiente, no se tiene identificadas las

áreas de alto riesgo en la Entidad. En ese sentido la Gerencia de Administración no cuenta con un sistema de detección y valoración de riesgos (matriz de riesgo) tanto internos como externos, por lo que se hace imposible hacer una adecuada detección de los mismos, ocasionando con esto situaciones que afectan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

De esta manera, el Personal de la Sub Gerencia de Tesorería muestra desconocimiento respecto al tema de riesgo, sobre las políticas y procedimientos como el planeamiento, identificación, valoración y respuesta al riesgo; demostrándose de tal manera que en la Sub Gerencia de Tesorería no han desarrollado de manera documentada una estrategia que permitan contrarrestar frente a posibles fraudes, por corrupción o por mala conducta de funcionarios y/o servidores públicos, ya que, todo ello no permite identificar y valorar los riesgos que puedan impactar negativamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad.

Tabla 5: Componente del SCI: Actividades de Control Gerencial

NORMAS DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA EN N°					RESPUESTA EN %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Procedimiento de autorización y aprobación	0	2	11	5	3	0%	10%	52%	24%	14%
Segregación de funciones	0	7	4	1	2	0%	50%	29%	7%	14%
Evaluación costo - beneficio	0	5	8	8	0	0%	24%	38%	38%	0%
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	0	8	13	12	2	0%	23%	37%	34%	6%
Verificaciones y conciliaciones	0	7	8	6	0	0%	33%	38%	29%	0%
Evaluación de desempeño	0	5	7	1	1	0%	36%	50%	7%	7%
Rendición de cuentas	4	8	13	10	0	11%	23%	37%	29%	0%
Documentación de procesos, actividades y tareas	0	11	6	2	2	0%	52%	29%	10%	10%
Revisión de procesos, actividades y tareas	0	5	10	6	0	0%	24%	48%	29%	0%
Controles para las tecnologías de información y comunicaciones	7	8	9	11	0	20%	23%	26%	31%	0%
TOTAL	11	66	89	62	10	3%	30%	38%	24%	5%

FUENTE: Encuesta realizado según ANEXO 4



Elaborado por la Ejecutora

Según Tabla 5, como resultado de la aplicación del cuestionario sobre las normas básicas del componente Actividades de Control Gerencial, a los funcionarios y servidores, se observa un total de 238 respuestas de las cuales el 3% de los encuestados indicaron que se cumple siempre, mientras que el 30% menciona que se cumple parcialmente, un 38% manifiesta que se cumple de forma insuficiente, un 24% informa que no se cumple y un 5% no sabe;

Los resultados indican que el nivel de implementación de este componente según el rango más alto con un 38% donde indica que se cumple de forma insuficiente y de acuerdo a la tabla de evaluación tiene un calificativo regular.

La entidad cuenta con directivas, manuales que establecen los procedimientos de autorización y aprobación de actividades, pero que, en muchos casos estas no son puestas en práctica por el personal, debido a la poca difusión de estas; repercutiendo todo ello en la Gerencia de Administración, que tiene establecido ciertas políticas y procedimientos para ayudar asegurar que sus directivas puedan mitigar riesgos al logro de objetivos y estas sean llevadas a cabo, pero que aún no son suficientes. Si bien existe un manual de procedimientos a nivel de toda la entidad, sin embargo, no ha sido implementado de manera efectiva ni difundido de manera adecuada a las unidades a su cargo. Asimismo, no se tiene definida claramente los procesos de autorización y aprobación de actividades propias de la entidad, puesto que, no hay designación de responsables para las actividades expuestas a riesgos de error o fraude, también cabe indicar que la evaluación de desempeño no ha sido implementado efectivamente, en las diferentes unidades de la gerencia de administración, no se tiene la práctica de evaluar el nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos en base a sus planes organizacionales y



las disposiciones normativas vigentes a fin de prevenir y corregir cualquier deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia y economía

Lo que demuestra que en la Sub Gerencia de Tesorería la implementación de controles son empleadas con deficiencias, tal es el caso que se presenta de la rotación de personal que se lleva de manera esporádica, claro índice que un momento dado se pueda cometer actos de corrupción; de tal modo, el arqueo de manejo fondos – caja chica no se efectúa de acuerdo a la normativa, según Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15, donde indica que debe realizarse de manera mensual al personal que se encuentra a cargo del manejo de fondos, por lo que, se demuestra que la implementación de dicha normativas de este componente no se haya efectuado de manera efectiva; y en cuanto a la normativa de rendición de cuentas, luego del análisis de la información administrativa y financiera se pudo evidenciar que el nivel de incumplimiento de rendición de cuentas por concepto de Encargos Otorgados se ha incrementado en los últimos ejercicios, pese a que se cuenta con una Directiva Interna para el Manejo de Fondos por la Modalidad de Encargos al Personal, ocasionando con esto situaciones que afectan el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Tabla 6: Componente del SCI: Información y Comunicación

NORMAS DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA EN N°					RESPUESTA EN %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Funciones y Características de la Información	0	5	13	3	0	0%	24%	62%	14%	0%
Información y Responsabilidad	0	7	11	10	0	0%	25%	39%	36%	0%
Calidad y Suficiencia de la Información	0	3	7	11	0	0%	14%	33%	52%	0%
Sistemas de Información	0	2	4	8	0	0%	14%	29%	57%	0%
Flexibilidad al Cambio	0	9	5	0	0	0%	64%	36%	0%	0%
Archivo Institucional	0	8	9	4	0	0%	38%	43%	19%	0%
Comunicación Interna	0	3	14	4	0	0%	14%	67%	19%	0%
Comunicación Externa	0	6	12	10	0	0%	21%	43%	36%	0%
Canales de Comunicación	0	2	8	4	0	0%	14%	57%	29%	0%
TOTAL	0	45	83	54	0	0%	26%	45%	29%	0%

FUENTE: Encuesta realizado según ANEXO 5

Elaborado por la Ejecutora

Como resultado de la Tabla 6, aplicación de los cuestionarios a los funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro, con respecto al componente Información y Comunicación, se aprecia 182 respuestas de las cuales se observa que el 26% menciona que se cumple parcialmente, mientras que un 45% se cumple de forma insuficiente, 29% no se cumple y el 0% no sabe.

Los resultados indican que el nivel de implementación de este componente según el rango más alto con 45% donde indica que se cumple de forma insuficiente de acuerdo a la Tabla de evaluación tiene un calificativo regular.

Cabe indicar que la información es la base de la comunicación misma que debe cumplir con las expectativas de grupos e individuos, permitiéndoles llevar a cabo sus responsabilidades de forma efectiva. La Entidad actualmente no cuenta con un sistema de información para poder proporcionar a la administración los informes necesarios sobre el desempeño del personal en relación con los objetivos establecidos incluyendo información relevante tanto externa como interna.



Uno de los canales de comunicación más críticos es aquel entre la Gerencia de Administración y las unidades que esta tiene a su cargo, ya que, dicho personal no está actualizada en cuanto a la actuación, desarrollo, riesgos y funcionamiento del control interno y otros temas de eventos relevantes. Del mismo modo, la Gerencia no comunica a su personal, ya sea por intermedio de sus jefes de Oficina o Programas, la información que requiere una retroalimentación y dirección, y no provee comunicación específica y dirigida, relacionada con las expectativas de conducta.

Por ende, en la Sub Gerencia de Tesorería, si bien la comunicación ocurre tanto interna como externa, pero que, muchas veces esta no proporciona una información con las características de confiabilidad, esto debido a que el personal no es el adecuado para el puesto; generando que quien la transmite no sea clara y oportuna, induciendo a quien la recibe a cometer errores;

Asimismo, la falta de resguardos apropiados en la documentación, alteraciones, pérdidas de comprobantes de pago o de otros documentos y la falta de confidencialidad; aunado a ello la falta de capacitación en los nuevos sistemas y normativas de Tesorería, afecta de manera considerable el trabajo del personal, puesto que, no se adecúa a los nuevos cambios y muchas veces la información no es evaluada ni sintetizada para una buena toma de decisiones.

Tabla 7: Componente del SCI: Supervisión y Monitoreo

NORMAS DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA EN N°					RESPUESTA EN %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5%
Actividades de Prevención y Monitoreo	0	2	5	4	3	0%	14%	36%	29%	21%
Seguimiento de Resultados	0	2	10	4	5	0%	10%	48%	19%	24%
Compromiso de Mejoramiento	0	1	5	11	4	0%	5%	24%	52%	19%
TOTAL	0	5	20	19	12	0%	10%	36%	33%	21%

FUENTE: Encuesta realizado según ANEXO 6

Elaborado por la Ejecutora

Según Tabla 7, como resultado de la aplicación de los cuestionarios se aprecia 56 respuestas de las cuales se observa que el 10% menciona que se cumple parcialmente, mientras que un 36% se cumple de forma insuficiente, 33% no se cumple y un 21% no sabe.

Los resultados indican que el nivel de implementación de este componente según el rango más alto con 36% donde indica que se cumple de forma insuficiente de acuerdo a la Tabla de evaluación tiene un calificativo regular.

Los funcionarios encargados de la Gerencia de Administración no realizan evaluaciones periódicas de control interno en sus unidades orgánicas a su cargo, puesto que tampoco comunican de manera inmediata las deficiencias del control interno a los responsables de área, muchos de los casos a la larga se convierten en un gran problema que afecta severamente al cumplimiento de objetivos y metas de la entidad.

Del mismo modo, no se realiza de manera efectiva el seguimiento e implantación de las medidas correctivas en la entidad, a pesar que los funcionarios conocen y tienen casos de resultados de las acciones de control que fueron derivados del Órgano de Control Institucional, pero que, aún no han sido



implementadas, por el contrario, estas han ido incrementando, perjudicando de esta manera al cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

Esto trae como consecuencia que el personal de la Sub Gerencia de Tesorería realiza el monitoreo de los procesos y operaciones de manera deficiente, puesto que algunos informes de control por riesgos detectadas por el Órgano de Control Interno no son mitigados en su totalidad, y el seguimiento e implementación a las recomendaciones, se cumplen con deficiencias y en algunos casos no son tomados en cuenta.

Tabla 8: Consolidado del nivel de implementación de las Normas de Control Interno

COMPONENTES DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA EN N°					TOTAL	RESPUESTA EN %					TOTAL
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ambiente de Control	0	57	77	62	7	203	0%	29%	38%	30%	3%	100%
Administración de Riesgo	0	9	15	37	20	81	0%	10%	27%	42%	21%	100%
Actividades de Control Gerencial	11	66	89	62	10	238	3%	30%	38%	24%	5%	100%
Información y Comunicación	0	45	83	54	0	182	0%	26%	45%	29%	0%	100%
Supervisión y Monitoreo	0	5	20	19	12	56	0%	10%	36%	33%	21%	100%
SUB TOTAL	11	182	284	234	49	760	1%	24%	37%	31%	6%	100%
TOTAL			760			760			100%			

FUENTE: Según Tablas 3, 4, 5, 6 y 7

Elaborado por la Ejecutora

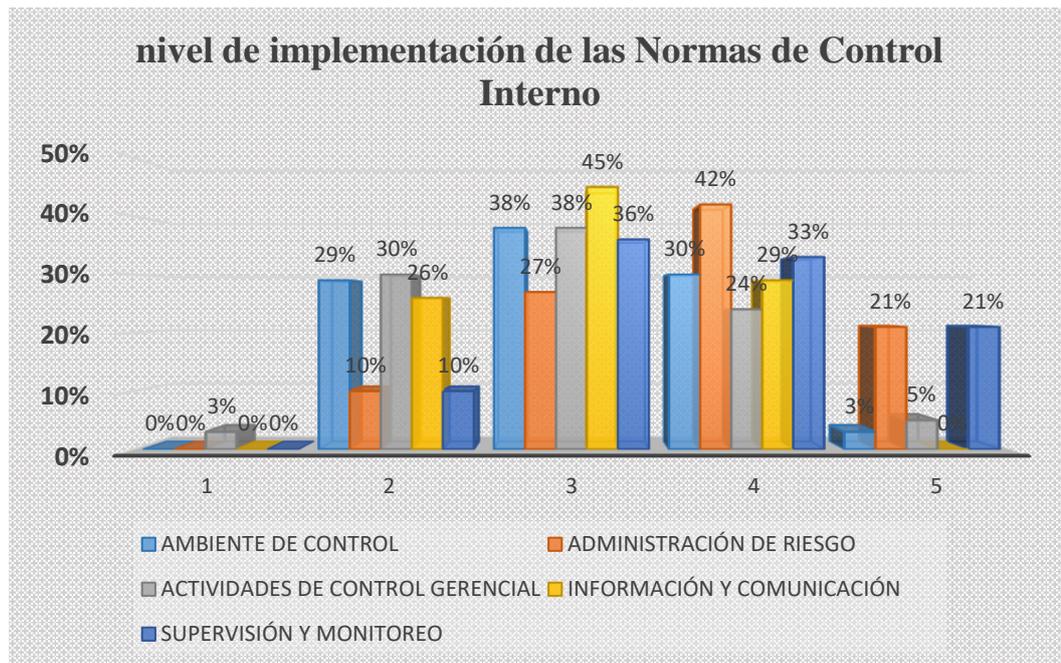


Figura 3: Consolidado del nivel de implementación de las NCI
FUENTE: Figura realizado según Tabla 8

Luego de la tabulación del consolidado de la Tabla 8 y Figura 3, sobre el nivel de implementación de los componentes de control interno en la Sub Gerencia de Tesorería, se obtuvo el siguiente resultado, con total de 760 respuestas entre las cuales el 1% menciona que se cumple siempre, 24% se cumple parcialmente, 37% se cumple de forma insuficiente, 31% no se cumple y el 6% no sabe, obteniendo de acuerdo a la tabla de evaluación el calificativo regular.

En resumen, podemos identificar un nivel de implementación regular, tal como nos muestra que existe un entorno parcialmente favorable hacia el control interno, como el compromiso asumido por el Titular y Funcionarios de la Entidad, suscribiendo el acta de compromiso y la conformación de un Comité de Control Interno, en cumplimiento de la normativa emitida por Contraloría, Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, sin embargo, no son suficientes para el logro de los objetivos y metas institucionales; y en consecuencia la falta de estos controles, genera, que el personal de la Sub Gerencia de Tesorería no efectúan sus labores de manera

adecuada y eficaz; que en el caso de implementarse beneficiaría en el desarrollo de las actividades y la eficiencia de los mismos, coadyuvando a la toma de decisiones oportunas y cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.1.2. ANÁLISIS DEL SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

EVALUAR LA INCIDENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SUB GERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico se aplicó un cuestionario al personal que labora en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro, Los resultados obtenidos se muestran como sigue:

Tabla 9: Conocimiento sobre las Normas del Control Interno

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	3	4	0	43%	57%	0%
TOTAL		7			100%	

FUENTE: según ANEXO 7
Elaborado por la Ejecutora

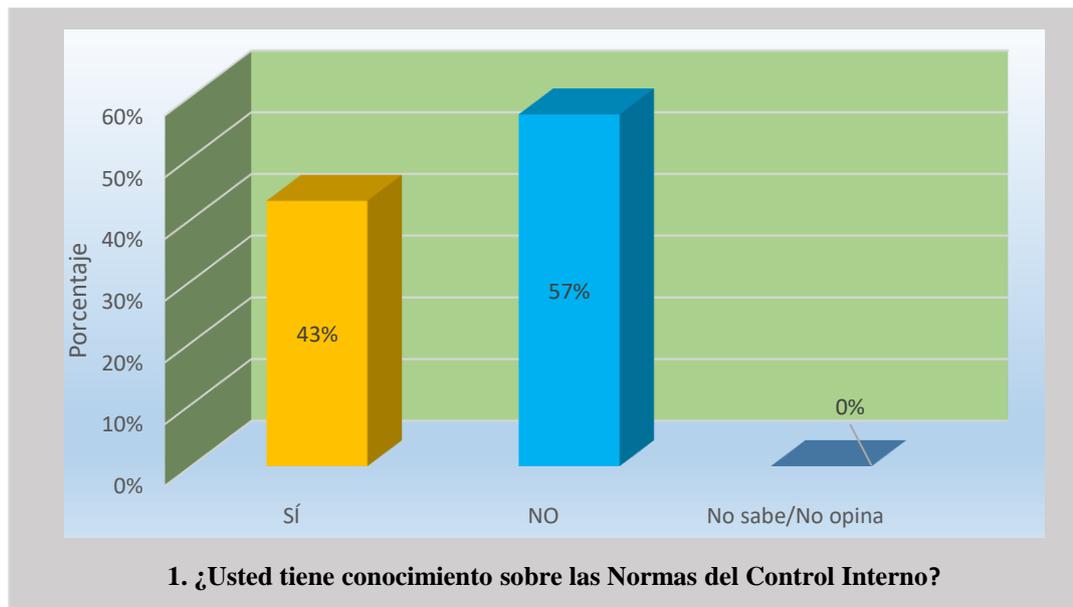


Figura 4: Conocimiento de la Aplicación de las NCI

FUENTE: Figura realizado según Tabla 9

En la Tabla 9 y en la Figura 4 donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales 3 respondieron que sí y 4 trabajadores no, y según representación de porcentajes se tiene que el 43% de los encuestados respondieron que, si tienen conocimiento de las normas de control interno y el 57% responden que no tienen conocimiento.

La falta de conocimiento y aplicación de las normas de Control Interno en la Gerencia de Administración, es preocupante debido a que genera falta de controles en cada una de las unidades a su cargo, cabe mencionar que de esta Gerencia depende casi el total cumplimiento de los objetivos de la Entidad; la Gerencia de administración no cuenta con mecanismos para identificar cambios ocurridos, de manera que la entidad no puede prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes que ayudan a identificar los esquemas de fraude;

Por lo tanto, de los datos obtenidos en la Sub Gerencia de Tesorería se concluye que el personal no tiene suficiente conocimiento de las Normas de Control Interno, esto a falta de capacitaciones, puesto que, el comité de control interno no programa charlas para dar a conocer sobre la normativa, y por ello el personal basan

solo su experiencia para realizar un control de todas las actividades que realizan, pero que éstas pueden estar susceptibles del uso de fondos sin ningún control y puedan incurrir en malversación.

Tabla 10: Inicio del Proceso de implementación del Control Interno

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	3	4	0	43%	57%	0%
TOTAL		7			100%	

Fuente: según ANEXO 7

Elaborado por la Ejecutora

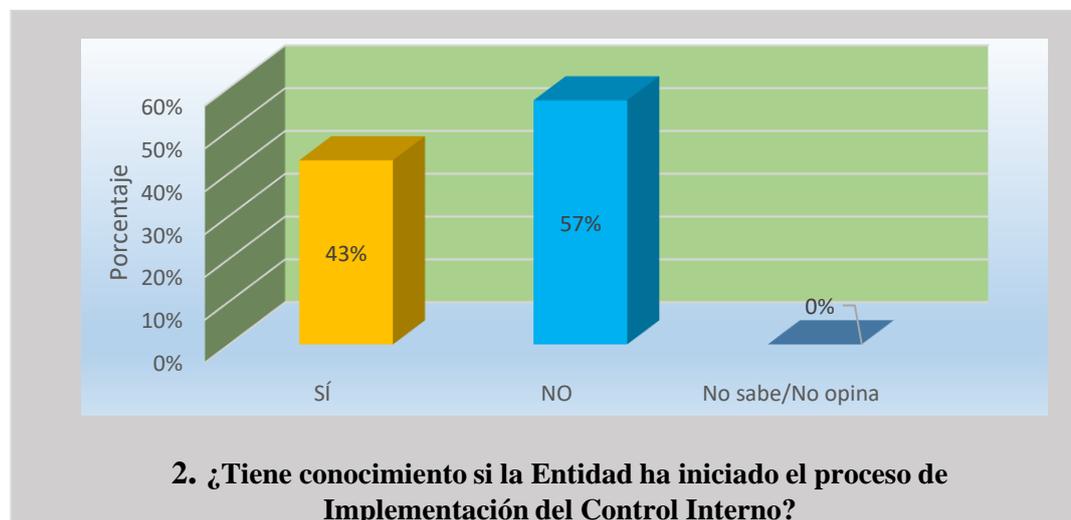


Figura 5: Proceso de Implementación del Control Interno

FUENTE: Según Tabla 10

En la Tabla 10 y en la Figura 5 donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales de la tabulación del resultado obtenido los funcionarios de la Sub Gerencia de Tesorería, con respecto si la Entidad ha iniciado con el proceso de implementación de las NCI, se obtuvo un 43% de los encuestados manifiestan que si se ha iniciado el proceso de Implementación del Control Interno y el 57% menciona que no.

Al respecto, si bien se dio inicio a la implementación del Control Interno de la Entidad, esta se encuentra en la Fase de Planificación, etapa I acciones preliminares, según Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG “Guía para la

implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, suscribiendo el acta y conformación del comité de control interno, sin embargo no se continuó con las demás etapas, por carecer de personal idóneo y no contar con presupuesto para realizar las actividades de implementación, como sensibilización y capacitación;

Debido ello la gran mayoría del personal de la Sub Gerencia de Tesorería desconocía sobre el inicio de la implementación de CI, todo ello hacía que los trabajadores no tuvieran conocimiento y no consideraran el control interno como una herramienta de gestión pudiera aportar y mejorar el trabajo que realizaban facilitando un control preventivo con efectividad en la institución.

Tabla 11: Importancia de las normas de Control Interno en la Gestión Administrativa

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	3	4	0	43%	57%	0%
TOTAL		7			100%	

FUENTE: Según ANEXO 7
Elaborado por la Ejecutora

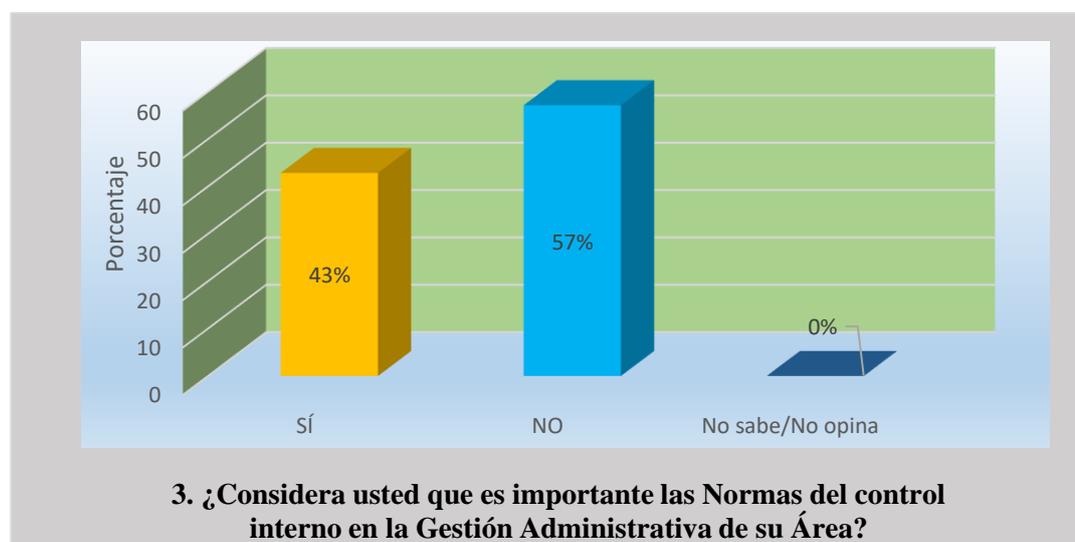


Figura 6: Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa
FUENTE: Según Tabla 11

En la Tabla 11 y en la Figura 6 donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales los resultados nos indican que, el 43% de los encuestados manifestaron que es importante implementar las Normas control interno, mientras que el 57% no lo consideran importante.

Cabe resaltar que según el resultado se ve reflejado que un gran porcentaje de funcionarios y servidores no consideran el control interno como una herramienta de gestión, es así que los servidores de la Sub Gerencia de Tesorería, al no tomar en cuenta algunas normativas dadas, no cautelan de manera adecuada el manejo de los fondos, provocando en su defecto, malversación y acarreado incumplimiento de los objetivos y metas previstas; dando como resultado que no se tomen medidas correctivas a tiempo de modo que se custodien los bienes y fondos correctamente.

Tabla 12: Apoyo a la implementación de las Normas de Control Interno

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	2	4	1	29%	57%	14%
TOTAL		7			100%	

FUENTE: Según ANEXO 7
Elaborado por la Ejecutora

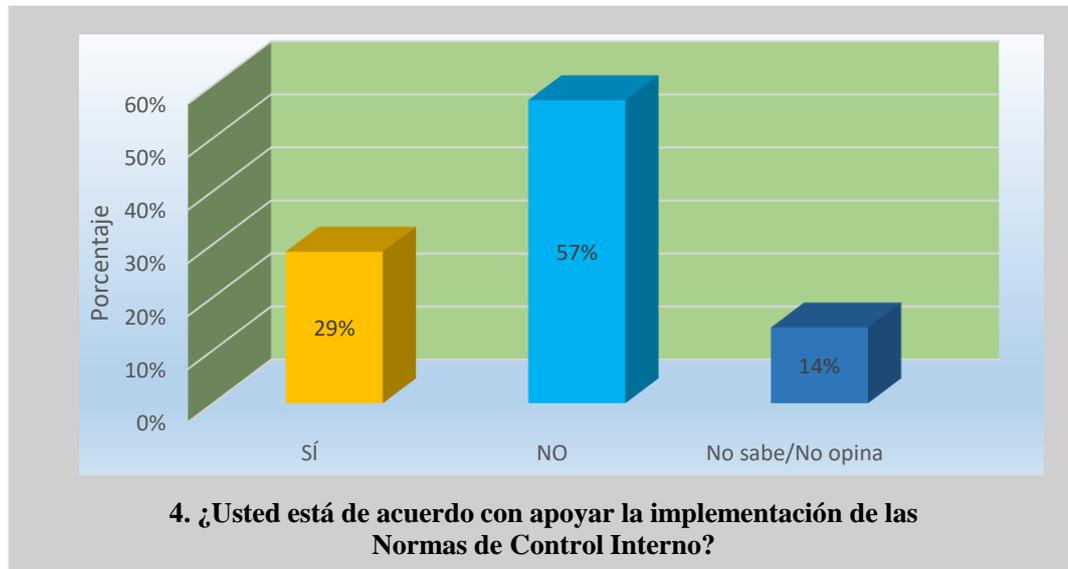


Figura 7: Apoyo a la implementación de las Normas de Control Interno
FUENTE: Según Tabla 12

Según Tabla 12 y en la Figura 7, donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales Los resultados nos indican que, el 29% de los encuestados respondieron que están de acuerdo con apoyar la implementación del Control Interno y el 57% consideran que no son importantes, puesto que mencionan que ayudaría poco o nada en mejorar las actividades que realizan; mientras que el 14% no sabe/no opina.

La gerencia de Administración cuenta con las áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales; Abastecimiento, contabilidad, Personal y tesorería, son las áreas más vulnerables a que exista corrupción, para ello una buena implementación de Control Interno beneficia y ayuda a realizar las actividades de manera correcta y eficiente. Sin embargo, el Titular, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, no muestra una actitud de apoyo a las medidas de control que deben ser implantadas en la institución.

Esto trae como consecuencia que en la sub gerencia de Tesorería no se esté cumpliendo con la normativa de la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado N° 28716 (2006), donde precisa que uno de los objetivos del control interno

es: “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”, donde es fundamental que los funcionarios y el personal de la Sub Gerencia de Tesorería, tengan en cuenta que una buena implementación de normativas de control interno, asegura una adecuada gestión administrativa.

Tabla 13: Cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales en el área de Tesorería

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	3	3	1	43%	43%	14%
TOTAL		7			100%	

FUENTE: Según ANEXO 7
Elaborado por la Ejecutora

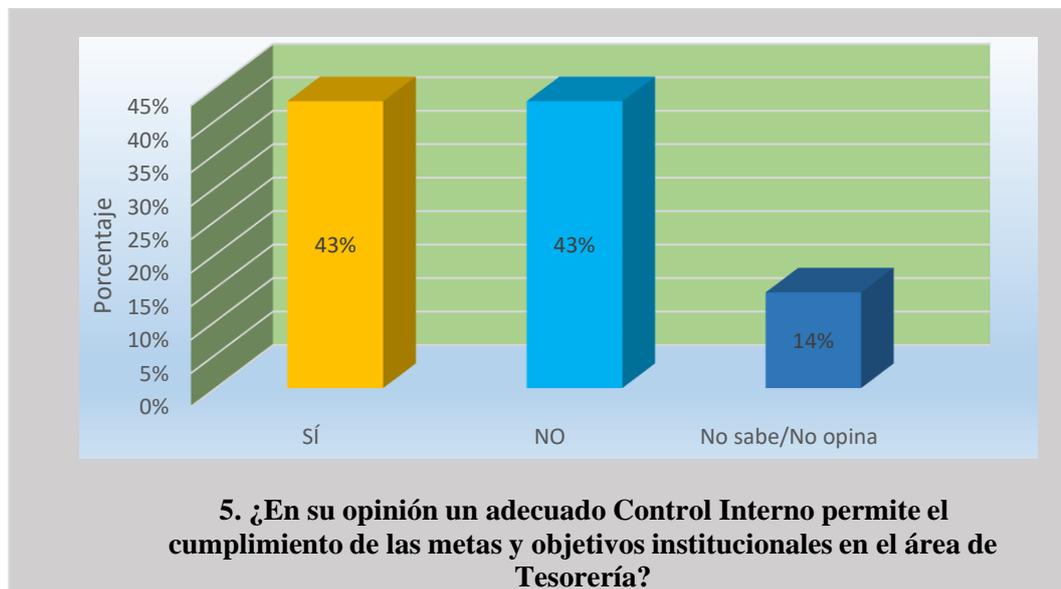


Figura 8: Cumplimiento de las metas y objetivos institucionales
FUENTE: Según Tabla 13

En la Tabla 13 y en la Figura 8 donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales Los resultados nos indican que un 43% de los encuestados respondieron que un adecuado control interno permitiría el cumplimiento de las metas y objetivos

institucionales, el 43% manifiesta que no; y el 14% no sabe/no opina al respecto. Cabe mencionar que un adecuado control interno es muy importante en el proceso administrativo, puesto que, permite la verificación del cumplimiento de las normas, los reglamentos y lo planificado, para luego determinar los errores y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

En consecuencia, es vital importancia que el personal de Tesorería considere al control interno como una herramienta que ayuda a la gestión en el cumplimiento de sus metas y objetivos, y mejora continua en la gestión Administrativa y un aprovechamiento óptimo de los recursos financieros.

Tabla 14: Recibe capacitación en control interno

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	1	5	1	14%	43%	14%
TOTAL		7			100%	

FUENTE: Según ANEXO 7
Elaborado por la Ejecutora

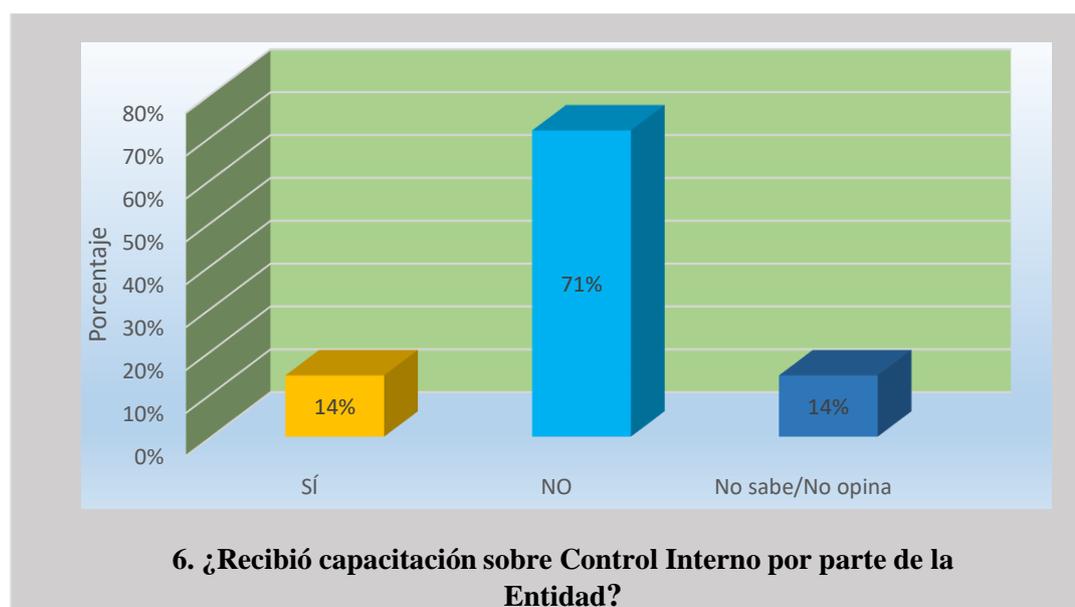


Figura 9: Recibe Capacitación en Normas de Control Interno
FUENTE: Según Tabla 14

En la Tabla 14 y en la Figura 9, donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales Los resultados nos muestran que el 14 % de los encuestados considera sí se realizan capacitaciones, mientras que el 71% coinciden en que no recibe capacitaciones y el 14% manifestó no sabe/ no opina.

Al respecto, cabe indicar que la Gerencia de Administración, no lleva a cabo un proceso de divulgación, sensibilización, socialización, charlas reuniones, etc., que persuada e involucre a todo el personal de la entidad sobre el rol activo que deben desempeñar en la implementación del sistema de control interno, precisándose que la responsabilidad de implementar y fortalecer el sistema de control interno no es exclusiva de dicho equipo ni es competencia del Órgano de Control Institucional, sino de toda la organización.

Debido a una carente implementación y sensibilización del Control Interno, la Sub Gerencia de Tesorería, no cuenta políticas idóneas para el desarrollo correcto de sus actividades, llevando muchas veces a cometer errores que perjudican a la entidad.

Tabla 15: Contribución a alcanzar la eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería

ITEM	RESPUESTAS EN N°			RESPUESTAS EN %		
	Sí	No	No sabe/No opina	Sí	No	No sabe/No opina
1	2	3	2	29%	43%	29%
TOTAL		7			100%	

FUENTE: Según ANEXO 7
Elaborado por la Ejecutora

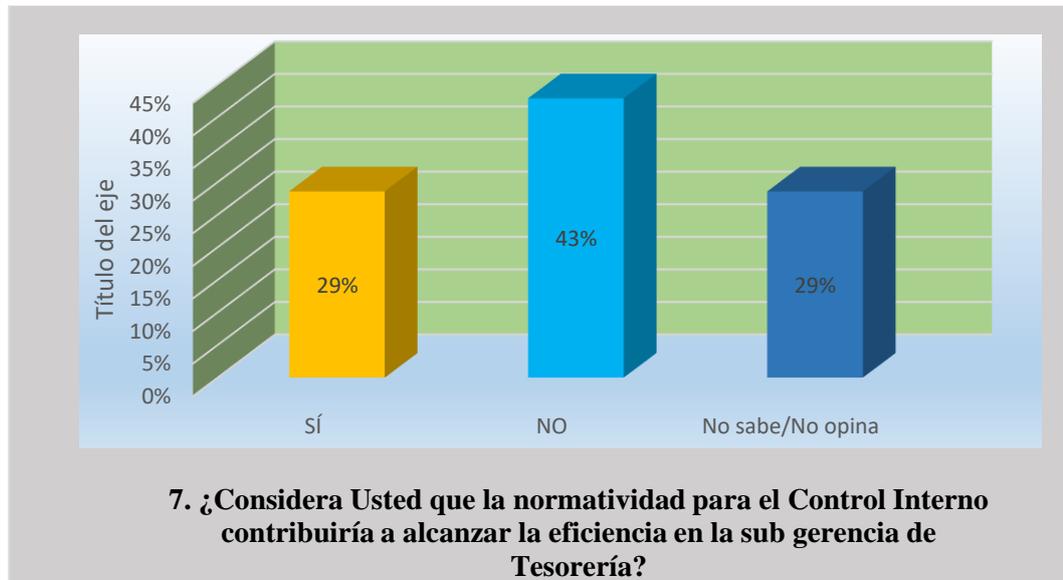


Figura 10: Eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería
FUENTE: Según Tabla 15

En la Tabla 15 y en la Figura 10, donde se obtuvo 7 respuestas de las cuales en la exposición del cuadro nos muestra que el 29% opina que la normatividad del control interno si contribuye a alcanzar la eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería, mientras que el 43% consideran que no y el 29% no sabe/no opina;

En ese sentido la Entidad muestra una deficiente aplicación de la normatividad del control interno, puesto que, no puede cumplir los requisitos mínimos de un sistema de control interno efectivo según normativa; esto determina que en la Gerencia existe más de un componente y principios que no están presentes o en funcionamiento.

Por tanto, según los encuestados la mayoría del personal manifiestan que la normatividad del Control Interno no contribuye a alcanzar la eficiencia en la sub gerencia de Tesorería, considerándolo más como una tarea del OCI, esto se debe a la falta de conocimiento, asimismo, esta debilidad genera la deficiente optimización de las distintas actividades en la SGT, el mismo que debería estar diseñada para prevenir, detectar, y corregir errores e irregularidades.

Tabla 16: Consolidado sobre el conocimiento de la aplicación de las NCI

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA EN N°			TOTAL	RESPUESTA EN %			TOTAL
		SÍ	NO	No sabe/No opina		SÍ	NO	No sabe/No opina	
1	Conocimiento Sobre las Normas del Control Interno	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
2	Inicio del Proceso de Implementación del Control Interno	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
3	Importancia de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
4	Apoyo a la Implementación de las Normas de Control Interno	2	4	1	7	29%	57%	14%	100%
5	Cumplimiento de las Metas y Objetivos Institucionales en el Área de Tesorería	3	3	1	7	43%	43%	14%	100%
6	Capacitación en Normas de Control Interno	3	3	1	7	43%	43%	14%	100%
7	Contribución a Alcanzar la Eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería	2	3	2	7	29%	43%	29%	100%
SUB TOTAL		19	25	5		34%	45%	9%	88%
TOTAL		56				100%			

FUENTE: Según Tabla 9 al 15
Elaborado por la Ejecutora

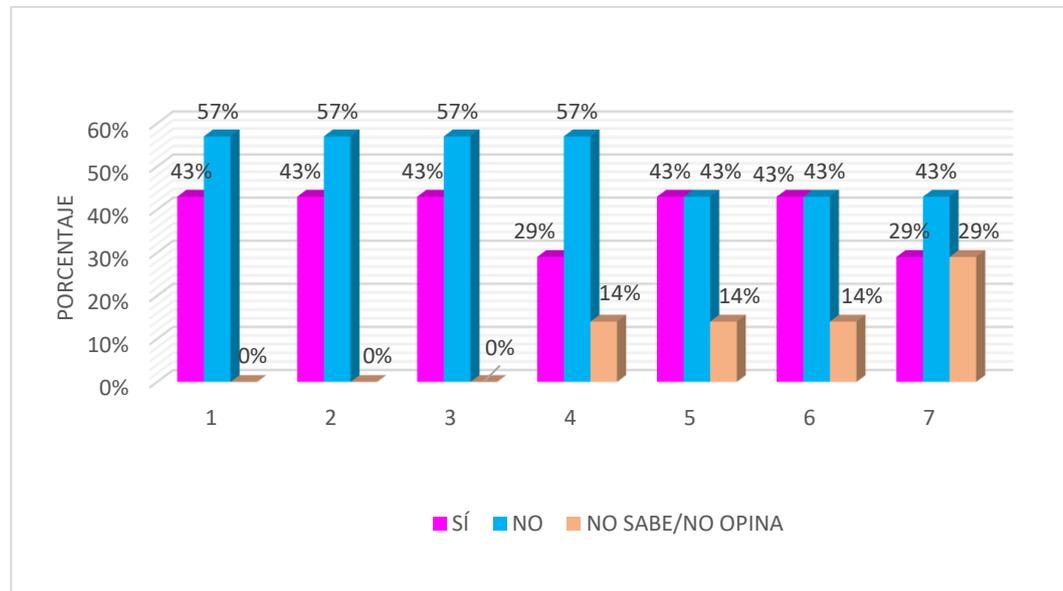


Figura 11: Consolidado sobre el conocimiento de la aplicación de las NCI
FUENTE: Según Tabla 16

Luego de la tabulación del consolidado de la Tabla 16 y Figura 11, los resultados muestran a la Sub Gerencia de Tesorería con respecto al conocimiento que el personal tiene sobre el proceso de implementación de las normas de control



interno para el periodo 2018, se obtuvo 56 respuestas en total, entre las cuales el resultado en porcentaje es como sigue, el 34% manifiesta que si conoce sobre las normas de control interno, mientras que el 45% dice no conocer la normativa y 9% no sabe/no opina, y de acuerdo a la Tabla de evaluación obtiene un calificativo regular. Según este análisis se muestra que los integrantes del Comité de Control Interno, si bien dieron inicio a la Implementación del Sistema de Control Interno, pero no se continuo con las siguientes fases, puesto que manifiestan que no cuentan con recursos presupuestales para su implementación, además, no existe personal idóneo en materia de control que brinde capacitación tanto a los funcionarios y servidores, todo ello genera y causa el desconocimiento por parte del personal, generando la deficiente optimización de los controles internos de la SGT dificultando el logro de los objetivos de la entidad.

4.1.3. ANÁLISIS DEL TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y MEJORAR SU APLICACIÓN EN LA SUB GERENCIA DE TESORERÍA

El presente objetivo pretende buscar alternativas mediante las cuales el personal de la Entidad y específicamente la Sub Gerencia de tesorería aplique y cumpla con las Normas de Control Interno las mismas que optimicen la gestión de fondos en la entidad.

Según el diagnóstico de los resultados en la entidad municipal se evidencio la existencia de deficiencias en la gestión administrativa que a criterio particular es uno de los problemas más álgidos de la sociedad; en este sentido es de vital importancia desarrollar políticas que contribuyan a mejorar el bienestar de la



sociedad y del ciudadano en general, y con la finalidad de coadyuvar a la situación actual de la Entidad, se presenta la propuesta basado en el nuevo enfoque de Implementación del Sistema de Control Interno, según Directiva N°006-2019-CG/INTEG denominada “Directiva de implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado” aprobada mediante Resolución de Contraloría N°146-2019-CG.

PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ANTECEDENTES

En el marco de las disposiciones establecidas en la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD y la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG que aprueba la "Guía para la implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, el cual Quedo sin efecto.

La Contraloría General de la República promueve la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, en concordancia con ello, la Municipalidad Provincial de Azángaro presenta el plan de trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno, herramienta guía que servirá para establecer los pasos y plazos a realizar por la entidad para el cumplimiento de las disposiciones que se encuentran en la Directiva N°006-2019-CG/INTEG denominada “Directiva de implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado” y aprobada mediante Resolución de Contraloría N°146-2019-CG.

El proceso de implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado es una herramienta de gestión permanente, la cual sirve para



promover una gestión transparente, eficiente y ética y así poder contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales que cada entidad tenga de acuerdo con el sector en el que se desempeña.

OBJETIVO

Establecer las acciones, responsables y plazos para implementar el Plan de Trabajo del SCI identificadas en el Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Municipalidad Provincial de Azángaro, a ejecutarse el año 2019 – 2020

FINALIDAD DEL PLAN

Lograr que la municipalidad implemente el Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión permanente, que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales que promueve una gestión municipal eficaz, eficiente, ética y transparente.

OBJETIVO DEL PLAN

Establecer los pasos a seguir para implementar el Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Azángaro, estableciendo los plazos y funciones tomando como referencia la Directiva de Implementación del Sistema de Control interno en las entidades del estado.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones priorizadas para desarrollar según el cronograma (Anexo 1) son las siguientes:

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

1. Ampliar la Base de Actas de compromiso en todas las oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro

En este periodo la meta consiste en contar con Actas de Compromiso de



todas las Oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro, a fin de fortalecer el Componente "Ambiente de Control" del Sistema de Control Interno, el responsable de la Unidad Orgánica de Implementación deberá solicitar a todas las Unidades Orgánicas que suscriban el Acta de Compromiso (Todos los trabajadores de la entidad).

2. Precisar el mecanismo o instrumento que permita la vinculación de la normativa interna con las 37 Normas de Control Interno aplicables a toda la Entidad

Esta actividad se debe desarrollar con la finalidad de que todo el personal de la entidad reconozca que las Normas de Control Interno son de obligatorio cumplimiento, con la finalidad de contribuir en el fortalecimiento del Componente "Ambiente de Control" del Sistema de Control Interno.

Responsable

El/La Jefe/a de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto es el/la encargado/a de precisar el mecanismo o instrumento que permita la vinculación de la normativa interna con las 37 Normas de Control Interno.

3. Continuar apoyando todas las actividades que realiza el Órgano de Control Institucional

Esta actividad se debe desarrollar para fortalecer el componente "Ambiente de Control" de la Municipalidad a fin de darle las facilidades al OCI para que permanentemente evalúe el Sistema de Control Interno y oportunamente comunique los principales riesgos, hallazgos y observaciones que detecte a fin de fortalecer el Sistema de Control Interno de la entidad.



Responsable

La encargada del Órgano de Control Institucional es la responsable de disponer se brinde las facilidades para que se ejecute el Plan Anual de Control del OCI a fin de que logre sus objetivos y metas.

4. Realizar charlas de Sensibilización en materia de Ética

Esta actividad se debe desarrollar para fortalecer el componente "Ambiente de Control" de la entidad específicamente en al Sub Gerencia de Tesorería a fin de sensibilizar los principios y valores éticos del funcionario público, como una base sólida del Sistema de Control Interno. Se dictará un Curso dirigido a todo el personal de la entidad.

Responsable

El/La Jefe/a de la Sub Gerencia de Recursos Humanos programará un curso sobre el Código de Ética de la función Pública.

COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

5. Elaborar Plan de Gestión de Riesgos

Esta actividad se debe desarrollar con la finalidad de seguir fortaleciendo el componente del Sistema de Control Interno "Evaluación de Riesgos" de la Municipalidad.

Responsable

El/La Jefe/a de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto será el/la responsable de requerir los Planes de Gestión de riesgos a las Gerencias y Sub Gerencias, según los procesos a su cargo.



COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

6. Elaborar/Actualizar Lineamientos de Revisión de Procesos, Actividades y Tareas

Esta actividad se debe desarrollar con la finalidad de fortalecer el componente del Sistema de Control Interno "Actividades de Control Gerencia" de la Entidad a fin de fortalecer la gestión por procesos.

Responsable

El/La Jefe/a de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto será el encargado/a de elaborar/actualizar los Lineamientos de Revisión de Procesos, Actividades y Tareas, tomando como criterios los siguientes: 1. vigencia, 2. despliegue, 3. capacitación y 4. la autoevaluación en el marco de la normativa interna, a fin de fortalecer la implementación de la Gestión por Procesos.

7. Realizar las acciones para Beneficio "implementar la Normas de Control Interno " Evaluación Costo Beneficio

Esta actividad se debe desarrollar con la finalidad de seguir fortaleciendo el componente del Sistema de Control Interno "Actividades de Control Gerencial" en la Entidad.

Responsable

El/La Jefe/a de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto propondrá a la Gerencia de Administración disponga que las Unidades Orgánicas incorporen en los análisis de los informes técnicos la Evaluación Costo Beneficio en los casos que resulten pertinentes.



COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

8. Evaluar y gestionar la necesidad de contar con un sistema administrativo de información único

Esta actividad se debe desarrollar con la finalidad de fortalecer el componente del Sistema de Control Interno "Información y Comunicación" de la entidad.

Responsable

El/La Jefe/a de la Unidad de Tecnologías de la Información será el/la encargado/a de elaborar un informe técnico en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y otras unidades competentes, con el fin de determinar la viabilidad de contar con el desarrollo de un Sistema Administrativo de Información Único a fin de fortalecer la implementación del Sistema de Control Interno.

9. Ejecutar Plan de sensibilización sobre el SCI

En este periodo la meta consiste en continuar ejecutando el Plan de sensibilización del Sistema de Control Interno a todo el personal de la entidad a fin de fortalecer el Sistema de Control Interno de la entidad, con énfasis a los siguientes puntos:

1. Los 5 componentes y las 37 Normas de Control Interno (Todas las NCI)
2. Gestión de Riesgos (Componente Evaluación de Riesgos)
3. Importancia de la organización, uso, custodia de los archivos institucionales tanto físicos y digitales sin abusar de la duplicidad de los mismos (NCI Archivo Institucional).



4. Cultura de Rendición de cuentas en todas las actividades (NCI Rendición de Cuentas)
5. Calidad y suficiencia de la información (NCI Calidad y Suficiencia de la Información)
6. Funciones y características de la información (NCI Funciones y Características de la Información)

Responsable

El/La Jefe/a de la Unidad de Recursos Humanos conjuntamente con el Sub Gerente de Tesorería programará los cursos sobre el Sistema de Control Interno. El/La Jefe/a de la Unidad de Comunicación e Imagen implementará las acciones de difusión de la importancia y avances del SCI.

COMPONENTE SUPERVISIÓN

10. Solicitar a las Unidades Orgánicas fortalecer el Sistema de Control Interno

Con la finalidad de fortalecer el Sistema de Control Interno de la Municipalidad, se solicitará a todas las Unidades Orgánicas tomar acciones a fin de minimizar los riesgos de las Normas de Control Interno.

Responsable

El Órgano o Unidad Orgánica es el responsable de solicitar a las Unidades Orgánicas de la Entidad realizar las actividades señaladas a fin de fortalecer el Sistema de Control Interno permanentemente.

Tabla 17: Cronograma de Trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO		2019					2020	
		MAY- SET	OCT	NOV	ABR	JUL	JUL	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES		ACCIONES ESPECÍFICAS						
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL								
1.	Ampliar la Base de Actas de compromiso en todas las Unidades	Elaborar, publicar y difundir						
2.	Precisar el Mecanismo o Instrumento que permita la vinculación de la Normativa interna con las 37 NCI	Revisar, elaborar y gestionar						
3.	Continuar apoyando todas las actividades que realiza el OCI	Exposiciones						
4.	Realizar charlas de Sensibilización sobre el Código del Funcionario Público	Inscripción, ejecución y evaluación						
COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS								
5.	Solicitará las Unidades Orgánicas Planes de Gestión de Riesgos de sus principales procesos	Requerir, consolidar y elaborar						
COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL								
6.	Elaborar/Actualizar lineamientos de Revisión de Procesos, actividades y Tareas	Revisar, actualizar						
7.	Realizar acciones para implementar la NCI "Evaluación Costo Beneficio"	Elaborar, proponer y difundir						
COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
8.	Evaluar y gestionar la necesidad de un sistema de información único	Coordinar, evaluar e informe						
9.	Ejecutar Plan de sensibilización sobre el SCI	Ejecutar						
COMPONENTE SUPERVISIÓN								
10.	Solicitará las Unidades Orgánicas fortalecer el SCI	Disponer, implementar e informe						

FUENTE: Elaboración propia

4.1.4. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

Para la hipótesis específica N°1: “El nivel de implementación de las Normas de Control Interno son deficientes en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018”.

Según la investigación realizada se ha dado a conocer en las Tablas 3 al 7, el consolidado del nivel de implementación de las Normas de control interno, donde se demuestra que el nivel Implementación de las normas del Control Interno no son eficientes, lo que se ve reflejado en el porcentaje con un 37% del personal menciona que se cumple de forma insuficiente, seguido de un 31% que manifiesta que no se cumple con la implementación y que carecen de aplicación efectiva; y por ende tiene un calificativo de evaluación regular.

De este modo, el incumplimiento de la implementación de las Norma de Control Interno, está afectando en las actividades realizadas en la SGT, debido a que el titular de pliego, funcionarios y miembros encargados del comité de control interno, no dan mayor importancia a la implementación de la misma, asimismo, genera que la Sub Gerencia de Tesorería no esté cumpliendo con los objetivos y metas trazadas en su totalidad.

Por lo tanto, la primera hipótesis específica queda **ACEPTADA**.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

Para la hipótesis específica N°2: “La falta de conocimiento por parte del personal sobre la implementación del Control Interno genera deficiencias en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018”.

Según la investigación realizada, se ha observado que a partir de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios mostrados en las Tablas 9 al 16 y

Figura 4 al 11, donde se demuestra las causas del desconocimiento del personal sobre las normas de control interno. y de acuerdo a la Tabla de evaluación obtiene un calificativo regular.

De acuerdo a ello se ha identificado, falta de sensibilización, capacitación, realización de talleres por parte de los funcionarios o encargados de la implementación del control interno a todo el personal de la entidad; todo ello nos permitió identificar los riesgos y evidenciar que en ciertas actividades no existen procedimientos de control y en otros no proporcionan seguridad razonable a los procesos por lo cual es necesario que se realicen mejoras que permitan disminuir los riesgos a lo que se ve expuesta la Entidad.

Por otro lado, los encargados del comité de control interno, no son calificados en la materia, ya que, consideran que la normatividad es compleja y está compuesta de elementos diversos, no es precisa, concisa, y sencilla; muestra ello, es que la entidad en su gran mayoría desconoce la normativa y todo ello afecta notablemente el rendimiento del personal en sus actividades.

Por lo tanto, la falta de conocimientos del personal sobre las normas de control interno genera deficiencias en la gestión administrativa.

En consecuencia, la hipótesis específica 02 queda **ACEPTADA**.

4.2. DISCUSIÓN

Para el objetivo específico 1

Analizar el nivel de implementación de las Normas de Control Interno y su relación con la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

(Aragon, 2019) en su investigación titulada: "La Aplicación de los Componentes del Control Interno en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital De Macari,



Periodo: 2017" cuyo objetivo general fue Analizar la aplicación de los componentes de control interno y su influencia en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Macari, periodo 2017. La Municipalidad Distrital de Macari resultó no ser óptimo el Control Interno en el cumplimiento de objetivos y metas; ello debido a que no existe voluntad política, compromiso por parte del titular y los funcionarios y servidores de la entidad, lo que ocasiona un desorden administrativo que conlleva a una gestión administrativa deficiente, que se muestra en los resultados obtenidos que se encuentran en la Tabla 34 y Figura 4 se ha obtenido una calificación de 2.83 ubicándose dentro del rango deficiente mostrando una eficacia de aplicación del 40.4% considerándose malo y un nivel de riesgo de 59.6% considerándose deficiente.

(Zamata, 2016) en su tesis titulada: "Evaluar el Estado de Implementación y Aplicación de Sistema de Control Interno para el logro de los Objetivos Institucionales en la Municipalidad Provincial de san Román en el Periodo 2014" dentro de sus principales conclusiones destaca que: La Municipalidad Provincial de San Román alcanza un nivel de implementación del Sistema de Control Interno de 19% de un rango de 0 a 100, ubicándose en nivel de madurez control interno inicial, es decir, en el segundo peldaño de seis en evaluación de control Interno. Dicho nivel de implementación se ubica por debajo en relación al nivel de implementación a nivel nacional de las entidades públicas del 2014, que alcanza 25%, medición efectuada por la Contraloría General de la Republica. En relación a los componentes del Sistema de Control Interno, el mejor evaluado es el componente Actividades de Control Gerencial con un nivel de implementación de 23%, ubicándose en el nivel de madurez intermedio de un total de 6 peldaños, al igual que el componente Ambiente de Control que tiene un avance de 21%. Así mismo, los componentes Información y Comunicación y Actividades de Supervisión obtienen un nivel de implementación 18% y 15% respectivamente, ubicándose en el nivel



de madurez inicial. En cambio, el componente Evaluación de Riesgos, es el menos implementado, ya que alcanza solamente un 2%, ubicándose en nivel de madurez inicial.

En el presente trabajo de investigación se realizó la evaluación del nivel de implementación de las normas de control interno para la Sub Gerencia de Tesorería por lo que se concluyó que el cumplimiento de dichas normas en la municipalidad provincial de Azángaro en el periodo 2018 según el cuestionario aplicado, se calificó según Tabla de evaluación en regular, ya que, las normas en su mayoría vienen incumplándose. Lo que significa que las autoridades y funcionarios no muestran interés en la implementación de las normas de control interno.

Para el objetivo específico 2

Evaluar la incidencia de los conocimientos del personal sobre la implementación del Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

Según (Quispe J. , 2017) en su tesis titulada: “Aplicación de las Normas de Control Interno en la Unidad de Tesorería de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno, períodos 2015-2016” dentro de sus conclusiones se menciona: En cuanto a los procesos de control interno en la Unidad de Tesorería, se ha evidenciado que para ambos períodos que el 70% desconoce los procesos de control interno; esto debido a que el personal de la unidad de tesorería en su mayoría no recibe la capacitación adecuada para que facilite y mejore su desenvolvimiento, la unidad de tesorería no está debidamente organizado e implementado; y por consecuente se tiene deficiencias en la gestión.

De acuerdo a los estudios anteriores realizados se llega a la conclusión: se pudo observar que el 35% de funcionarios y servidores tiene conocimiento sobre la implementación del control interno; y el 65% desconoce sobre la implementación; la



investigación determina las causas que influyen al incumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería, son la falta de capacitaciones al personal. Por lo tanto, se aceptan los antecedentes mencionados.



V. CONCLUSIONES

El control interno es de vital importancia, pues es como una brújula organizacional que permite a la entidad fijar su dirección en base a su misión y visión; y permite minimizar riesgos inmersos dentro de las actividades que se ejecutan cotidianamente en todos los niveles de la entidad. Es así que en el presente trabajo de investigación se muestra las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Según el análisis y revisión documentaria nos muestra que la Entidad no concluyó con la implementación del CI, puesto que, solo llegaron a la Fase de Planificación iniciando con la suscripción del acta de compromiso y conformación del Comité de Control Interno y no se continuó por falta de presupuesto y personal idóneo en materia de control, debido a ello el nivel de implementación de las Normas de Control Interno en la Sub gerencia de Tesorería es “Regular”, con un 37 % de los encuestados que manifiestan que se cumple de forma insuficiente, los componentes más deficientes son, ambiente de control, administración de riesgos, información y comunicación. Los cuales se deben a distintos factores como: no contar con un código de ética, asimismo, la falta de conocimiento sobre un plan de contingencia que permita dar respuesta oportuna frente a la ocurrencia de posibles riesgos, la carencia de resguardos apropiados contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad de la información y/o comprobantes de pago, así también la ausencia de la actualización del portal de transferencia para dar información hacia el exterior, entre otros. En consecuencia, todo ello genera que el personal de la SGT no efectúe sus labores de manera adecuada y eficaz.

SEGUNDA: Luego de la tabulación del consolidado los resultados de la Sub Gerencia de Tesorería con respecto al conocimiento del proceso de implementación de las Normas de Control Interno por parte del personal, se obtuvo 56 respuestas en total, entre las cuales el resultado en porcentaje es como sigue, el 38% manifiesta que, si conoce



sobre las NCI, mientras que el 50% desconoce la normativa y 13% no sabe/no opina, y según Tabla de evaluación obtiene un calificativo regular. El análisis muestra que los integrantes del comité de control interno no brindan sensibilizaciones, capacitaciones mediante talleres, charlas, al personal, puesto que, manifiestan que no cuentan con recursos presupuestales para su implementación, además, no existir personal idóneo en materia de control, perjudicando así una adecuada gestión administrativa en la SGT, y el desempeño del personal tanto en el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

TERCERA: Teniendo en cuenta el diagnóstico de los resultados en la Entidad Municipal se evidencio que existen deficiencia en la gestión administrativa que a criterio particular es uno de los problemas más críticos de la sociedad, en este sentido es de vital importancia desarrollar políticas que contribuyan a mejorar el bienestar de la sociedad y del ciudadano en general. Según lo anterior una propuesta se convierte en un instrumento de mejora a la gestión municipal, además, contribuye para ponerlo a disposición de otras entidades municipales.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda implementar un sistema de control interno de acuerdo a sus necesidades y en concordancia con las Normas de Control interno según resolución de contraloría N°320-2006-CG, con una unidad orgánica encargada de la implementación debidamente acreditada, con la finalidad de que las acciones que desarrollen sean de cumplimiento por todo el personal, todo ello para el adecuado cumplimiento de su misión, sus metas y objetivos institucionales.

SEGUNDA: Se sugiere al Titular y Funcionarios encargados de la implementación del Control Interno de la Municipalidad Provincial de Azángaro, sensibilizar y capacitar en control interno al personal en general; contando con un personal competente en materia de control, quien con su vasta experiencia deba conducir la correcta implementación del control interno; ello contribuirá mejorar gestión administrativa, en el marco normativo vigente para concientizar a los servidores administrativos en el mejoramiento de sus competencias.

TERCERA: Dar cumplimiento la propuesta del Plan de Trabajo para la implementación y adecuación del Control Interno tanto en la Entidad y la Sub Gerencia de Tesorería, elaborado de acuerdo a la normativa Directiva N°006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de control interno en las Entidades del Estado”, debiendo dar conocimiento a todos los órganos de la Entidad y del OCI para que este pueda dar seguimiento a la implementación.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualidad Empresarial Gubernamental. (2012). *Control Interno*. Breña: Pacífico Editores S.A.C.
- Aguirre, J. (2007). *Auditoría III*. Lima: San Marcos.
- Andia, W. (2017). *Manual de Gestión Pública*. Lima: Ediciones Arte y Pluma.
- Aragon, A. (2019). La Aplicación de los Componentes del Control Interno en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Macarí, Periodo: 2017. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Bernal, C. (2016). *Metología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Caballero Bustamante. (2013). *Manual del Funcionario Público*. Lima: ECB Ediciones.
- Calva Gonzáles, J. J. (1998). *Administración Pública y Reforma del Estado en México*. CDF México: INAP.
- Claros, R. & Leon, O. (2012). *"El Control Interno como herramienta de gestión y evaluación"*. Breña: Instituto Pacífico S.A.C.
- Contraloría General de la República del Perú. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima.
- Cruz, Y. (s.f.). Diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno para el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, año 2014. (*Tesis de pregrado*). Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.



- Fernandez, A. (2019). El control interno y su incidencia en el área de tesorería de las UGEL del Perú: caso UGEL Pallasca N° 0738 – Ancash, 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Católica los Angeles, Chimbote.
- Gonzalez, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting, S. C.
- Gustavo, A. (2007). *Auditoría y Control Interno*. Colombia.
- Instituto de auditores Internos & Pwc. (2013). *Control Interno - Marco Integrado Resumen Ejecutivo*. España.
- Ley N° 27785. (2002). “*Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*”. Lima.
- Ley N° 28693. (2006). *Ley General de Sistema Nacional de Tesorería*. Lima.
- Ley N° 28716 . (2006). “*Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*”. Lima.
- Ley N° 29158. (2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Lima.
- Ley Orgánica de Municipalidades 27972. (2003). Diario oficial el Peruano. Lima, Lima.
- Mamani, P. (2016). Normas de Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Asillo Provincia de Azángaro Región Puno Periodo 2013 - 2014. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Mantilla, B. (2017). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Mantilla, S. (2012). *Control Interno - Informe COSO*. Colombia: Editorial Kimpres Ltda.
- Porras, M. &. (2019). Control interno en la unidad de tesorería y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión - 2018. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco.



- Quispe, J. (2017). Aplicación de las Normas de Control Interno en la Unidad de Tesorería de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno, Periodos 2015-2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. (2006). *Normas de Control Interno*. Lima.
- Rodriguez, J. & Kur, B. (2017). *Metodología de la Investigación*. Lima: Fondo Editorial.
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de Control Interno*. México: Pearson Educacion.
- Valdivia, C. (2015). Gestión Gubernamental. *Entrelíneas SRL*.
- Yana, D. (2018). Control interno y su incidencia en la gestión de tesorería, Municipalidad Provincial de Huaylas 2015. (*Tesis de pregrado*). Universidad San Pedro, Chimbote.
- Zamata, R. (2016). Evaluar el Estado De Implementación y Aplicación de Sistema de Control Interno para el Logro de los Objetivos Institucionales en la Municipalidad Provincial de San Román en el Periodo 2014. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Zelaya, G. (2018). Control interno y su incidencia en la gestión de tesorería, Municipalidad Provincial de Huaylas 2015. (*Tesis de pregrado*). Universidad San Pedro, Caraz.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SUB GERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO – REGIÓN PUNO PERÍODO 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo incide la aplicación de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro - Región Puno Período 2018?	OBJETIVO GENERAL Analizar y evaluar la aplicación de las Normas de Control Interno en la Sub Gerencia Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro – Región Puno periodo 2018	HIPÓTESIS GENERAL La deficiente aplicación de las Normas de Control Interno en la Sub Gerencia de tesorería incide negativamente en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018.	Variable Independiente: Normas de Control Interno. Variable Dependiente: Gestión Administrativa	-Ambiente de control -Evaluación de riesgo -Actividad de control -Supervisión y monitoreo -Comunicación e información -Gestión -Logro de objetivos y metas
Problema Específico 1: ¿Cuál es el nivel de implementación de las Normas de Control Interno y su relación con la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro – Región Puno Período 2018?	Objetivos Específico 1: Analizar el nivel de implementación de las Normas de Control Interno y su relación con la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.	Hipótesis Específica 1 El nivel de implementación de las Normas de Control Interno son deficientes en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018.	Variable Independiente: Nivel de aplicación del Control Interno. Variable Dependiente: Sub Gerencia de tesorería.	-Ambiente de control -Evaluación de riesgo -Actividad de control -Supervisión y monitoreo -Comunicación e información -Logro de objetivos y metas
Problema Específico 2: ¿Cómo el conocimiento de la implementación del Control Interno incide en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro - Región Puno Período 2018?	Objetivos Específico 2: Evaluar la incidencia de los conocimientos del personal sobre la implementación de las Normas de Control Interno en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro.	Hipótesis Específica 2 La falta de conocimiento por parte del personal sobre la implementación de las Normas de Control Interno genera deficiencias en la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro periodo 2018.	Variable Independiente: Conocimiento del personal. Variable Dependiente: Gestión Administrativa	-Roles y responsabilidades -Organización y dirección -Objetivos y metas
Problema Específico 3: ¿Qué lineamientos se debe desarrollar para el mejor cumplimiento y aplicación de las Normas de Control Interno en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad provincial de Azángaro – Región Puno Período 2018?	Objetivos Específico 3: Propuesta para optimizar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y mejorar su aplicación en la Sub Gerencia de tesorería.			



10	¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos del área para el seguimiento de las estrategias?					
11	¿Se hacen revisiones periódicas o existen otros procedimientos para que se anticipen e identifiquen eventos o actividades rutinarias que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?					
12	¿Se comunica las acciones disciplinarias al área competente?					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
13	¿La estructura organizacional se ha desarrollado en el marco de eficiencia y eficacia que contribuya al cumplimiento de la misión, objetivos y actividades de la SGT?					
14	¿El MOF y ROF y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la entidad se difunden entre el personal y están debidamente actualizadas?					
15	¿El área de Tesorería cuenta con los reglamentos internos y el manual de procedimientos para aplicarlos como herramientas de gestión?					
16	¿El personal que labora en su área ocupa una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP)					
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS						
17	¿Conoce Ud. si la entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación de personal?					
18	¿Cree Ud. que su área cuenta con la cantidad de personal necesario para el adecuado desarrollo sus actividades?					
19	¿La escala remunerativa en su oficina está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?					
20	¿La asignación de sus funciones fue comunicada por escrito?					
COMPETENCIA PROFESIONAL						
21	¿El Jefe, incluyéndose usted son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno?					
22	¿Conoce el perfil de los cargos, y las competencias previstas en el CAP.					
23	¿El personal de su Oficina es el adecuado para el trabajo que fue designado?					
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD						
24	¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en el ROF y MOF u otros documentos normativos y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?					
25	¿El ROF y MOF son revisados periódicamente y actualizarlo por la Dirección competente?					
26	¿El personal de Tesorería conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?					
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL						
27	¿El Órgano de Control Interno (OCI) evalúa periódicamente la implementación del control interno en la SGT?					
28	¿El OCI hace un seguimiento de la implementación de recomendaciones derivados de los informes de auditoría en la institución?					
29	¿El OCI evalúa y verifica los aspectos administrativos de uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución presupuestal, en relación a las metas y resultados obtenidos?					



ANEXO 3: Componente - Administración De Riesgo

N°	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO						
1	¿La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos?					
2	¿La oficina de Tesorería ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos?					
3	¿Se ha establecido el personal que participará en la identificación de riesgos internos (dentro de la entidad) y externos (fuera de la entidad)?					
4	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación al personal?					
IDENTIFICACIÓN DE RIESGO						
5	¿En su oficina se han identificado y documentado los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades?					
6	¿Conoce Ud. si en la institución se lleva un registro de riesgos en la que esté incluida su oficina?					
7	¿En la identificación de riesgos su oficina ha tomado en consideración aspectos internos y externos?					
VALORACIÓN DE RIESGO						
8	¿En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)?					
9	¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto o impacto que pueden ocasionar los riesgos identificados?					
10	¿Los riesgos han sido registrados según sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación?					
RESPUESTA AL RIESGO						
11	¿La Unidad de Tesorería emplea un Plan de Contingencias que permite dar respuesta oportuna de la ocurrencia de situaciones riesgosas?					
12	¿La entidad cuenta con un Mapa de Riesgos aprobado (riesgos altos, medios y bajos)?					
13	¿En su oficina se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos?					



ANEXO 4: Componente - Actividades de Control Gerencial

N°	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN						
1	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están definidos en manuales o directivas?					
2	¿Los procesos de autorización y aprobación para las actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los funcionarios y servidores públicos?					
3	¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de que se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente?					
SEGREGACIÓN DE FUNCIONES						
4	¿Las actividades que se desarrollan en su oficina y que están expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo?					
5	¿En su oficina se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude?					
EVALUACIÓN COSTO – BENEFICIO						
6	¿La SGT realiza evaluación costo-beneficio de las medidas de control de riesgos, previo a su implementación?					
7	¿Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener?					
8	¿Cree usted que la implementación del Control Interno reducirá los costos y gastos en la gestión municipal?					
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS						
9	¿La SGT ha establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos?					
10	¿La SGT cuenta con un ambiente adecuado para archivar y custodiar la documentación sustentatoria de ingresos y gastos?					
11	¿Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo, arqueos, inventarios u otros)?					
12	¿Se ha establecido medidas de seguridad para los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado?					
13	¿Los documentos internos que genera y reciben en la SGT están debidamente numerados y protegidos (recibos de ingresos, cartas fianzas, comprobantes de pago y otros)?					
VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES						
14	¿La SGT periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?					
15	¿La SGT realiza conciliaciones con la Sub Gerencia de Contabilidad, los movimientos de ingresos, gastos y saldos de los fondos públicos?					
16	¿Se efectúan arqueos de caja de manera sorpresiva e inopinada por parte de la Sub Gerencia de Contabilidad o auditorías?					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						



17	¿La SGT cuenta con indicadores adecuados de desempeño para los procesos, actividades y tareas?					
18	¿En la SGT la evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes?					
RENDICIÓN DE CUENTAS						
19	¿La oficina de Tesorería cuenta con directivas internas que se siguen para la rendición de cuentas?					
20	¿El personal tiene pleno conocimiento de sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuentas?					
21	¿EL funcionario y personal presentan periódicamente sus declaraciones juradas?					
22	¿Los gastos con cargo a Caja Chica son autorizados y sustentados en el tiempo establecido según la normativa del Sistema Nacional de Tesorería?					
23	¿Se cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas como: rendiciones de viáticos, encargos internos etc. ?					
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS						
24	¿El personal conoce que procesos involucran a la SGT y que rol le corresponde en los mismos?					
25	¿El personal de la SGT tienen conocimiento sobre los procesos de Control Interno?					
26	¿Los ingresos recaudados son registrados y depositados dentro de los plazos establecidos según Ley de Sistema Nacional de Tesorería?					
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS						
27	¿Se hace revisión periódica de los procesos, actividades y tareas con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente?					
28	¿Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias?					
29	¿El Director General de Administración, revisa, verifica y evalúa el adecuado desempeño de funcionarios y servidores que laboran en el área de Tesorería?					
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES						
30	¿La SGT cuenta con políticas y procedimientos para la administración de los sistemas de información?					
31	¿Es restringido el acceso al procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup)?					
32	¿Se tiene definido los controles de acceso general (seguridad Física y Lógica de los equipos centrales)?					
33	¿Los sistemas de información que usan cuentan con controles adecuados que eviten el acceso no autorizado (Ej. Contraseña, permisos diferenciados etc.)?					
34	¿La SGT efectúa los pagos de planillas, leyes sociales (SUNAT Y AFPS) y proveedores a través de transferencias electrónicas?					



ANEXO 5: Componente - Información y Comunicación

N°	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN						
1	¿Los funcionarios y responsables seleccionan, analizan, evalúan la información tanto internas y externas para una adecuada toma de decisiones?					
2	¿Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información?					
3	¿Existen planes de capacitación sobre sistemas de información nuevos y modificación de los vigentes?					
INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD						
4	¿Se cuenta con directivas internas que definan la responsabilidad para la administración de los sistemas de información?					
5	El titular y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado el control necesario en el área respectiva					
6	¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades en su área?					
7	¿El/los responsables(s) del manejo del SIAF-SP cuenta con autorización, usuarios y contraseña asignado de forma personal?					
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN						
8	¿La SGT tiene diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información?					
9	¿La información interna y externa que maneja la oficina es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?					
10	¿Cuenta la SGT con medios disponibles para recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos presentados por usuarios?					
SISTEMAS DE INFORMACIÓN						
11	¿Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información, en caso de registrar reclamos e inquietudes se prioriza mejoras?					
12	¿Existen normas y/o procedimientos aplicables al uso de Internet?					
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO						
13	¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento, según normativas que así lo requieren?					
14	¿Cree usted que el personal de Tesorería esta apto para adaptarse y reaccionar a cambios que se dan en el entorno laboral?					
ARCHIVO INSTITUCIONAL						
15	¿La entidad cuenta con un área que se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad?					
16	¿La administración de los documentos de información (archivos electrónicos, magnéticos y físicos) se realiza de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidos para su preservación y su conservación?					
17	¿Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado para su conservación de los archivos?					



COMUNICACIÓN INTERNA						
18	¿El personal tiene claro el mensaje claro por parte de entidad sobre la importancia del control interno y la responsabilidad de cada uno de ellos?					
19	¿La Institución ha elaborado y difundido documentos (Instrumentos de gestión, procedimientos, etc.) que orienten la comunicación interna?					
20	¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades, riesgos, principales iniciativas y cualquier otro evento resultante?					
COMUNICACIÓN EXTERNA						
21	¿Tiene conocimiento si la Institución cuenta con una página actualizada para dar a conocer sobre la gestión institucional?					
22	¿Esta designado el funcionario responsable de entregar la información de acceso público?					
23	¿La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención a los usuarios según la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública?					
24	¿se tiene designado el personal responsable de elaboración y actualización de acceso del portal de transparencia?					
CANALES DE COMUNICACIÓN						
25	¿Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: Memorándum, paneles informativos, boletines, revistas?					
26	¿Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna?					



ANEXO 6: Componente - Supervisión y Monitoreo

N°	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO						
1	¿El personal en el desarrollo de sus labores realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido en la normativa?					
2	¿se ha realizado la supervisión a la SGT por la alta dirección u otro órgano encargado de la entidad?					
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS						
3	¿Según las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?					
4	¿La SGT realiza el seguimiento a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría sobre riesgos detectadas por el OCI?					
5	¿Cuándo se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas					
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO						
6	¿En la SGT se efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente?					
7	¿Se hace una implementación de las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas?					
8	¿La SGT implementa las recomendaciones que formula el Órgano de control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?					



ANEXO 7: Entrevista a los responsables de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Azángaro

1. ¿Tiene conocimiento sobre las Normas del Control Interno referidas a la Sub Gerencia de Tesorería?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No opino

2. ¿Tiene conocimiento si la oficina de tesorería ha iniciado el proceso de Implementación de las Normas de Control Interno?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe/No opina

3. ¿Considera usted que es importante las Normas de control interno en la Gestión Administrativa de su Área?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe/No opina

4. ¿Considera que la administración utiliza mecanismos e información relevante para apoyar el funcionamiento del Control Interno?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe/No opina

5. ¿En su opinión un adecuado Control Interno permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en el área de Tesorería?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe/No opina

6. ¿Cree usted que su Desempeño en la Gestión de sus labores mejoraría si recibiese mayor capacitación en Normas de Control Interno?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe/No opina

7. ¿Usted considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuiría a alcanzar la eficiencia en la sub gerencia de Tesorería?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sabe/No opina